

# 対談

慶応大学大学院教授 プロセスデザイナー  
菊澤研宗氏×三好博幸

## 日本企業の ダイナミック・ケイパビリティと 組織開発の未来を考える

—不確実性の高い環境とのズレを感知し、  
自らを変えていく企業の能力とは

突然のコロナショックに世界が揺れ、生活や社会が姿を変えると同時に産業の構造も一変する。まさに今、私たちが直面している状況が時代の姿だとするならば、この不確かで先の見えない環境にどう対応していくかは、すべての企業に共通の課題です。企業の戦略も変化の激しい環境の中で「いかに持続的な競争優位性を確保するか」へと焦点が移り、これからの企業には絶えざる変化に適応しながら進化する力が求められるようになりました。そこで浮上してきたのが、企業の自己変革力である「ダイナミック・ケイパビリティ」です。

ここでは、ダイナミック・ケイパビリティ研究の第一人者である菊澤研宗氏を迎え、世界的な潮流であるデジタル・トランスフォーメーション（DX）との関係を見ながら、日本企業の持つ「組織の柔らかさ」をニューノーマルの持続的な経営の強みにしていくための課題と、ダイナミック・ケイパビリティを高める文化、高次の協働プロセスをつくる新しい組織開発（OD=Organization Development）、「ダイナミックOD」の可能性について語り合いました。

### 1 激動の時代に注目されるダイナミック・ケイパビリティとは

三好：国が『2020年版ものづくり白書』で大きく取り上げたことで注目されているダイナミック・ケイパビリティですが、簡単にいうと、どういうことでしょうか

菊澤：環境の変化を感知して、それに適応するように自己を絶えず変革していくような企業の変革力ということですね。学説史的に言えば、戦略経営論の出発点とされるのはマイケル・ポーターの経営戦略論ですが、それは、ひと言でいうと、環境や状況が企業の戦略行動を決めるという環境決定論あるいは状況決定論なんです。しかし、それに反して、説明できない反証事例がたくさん出てきた。そこで、次に出てきたのが資源ベース論でした。

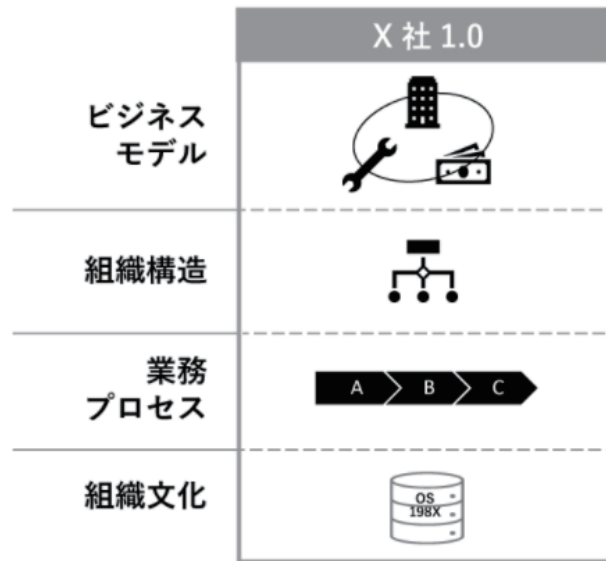
資源ベース論は、企業の戦略行動を決定しているのは環境ではなく、逆に自分自身が持っている固有の資源だという考え方です。ところが、この見方に対して問題が出てきます。自分たちが持っている固有の資源に固執していると、環境が変わったとき、逆にそれが変化の妨げになるということです。つまり、コアリジディティになるということです。

三好：硬直性ですね。

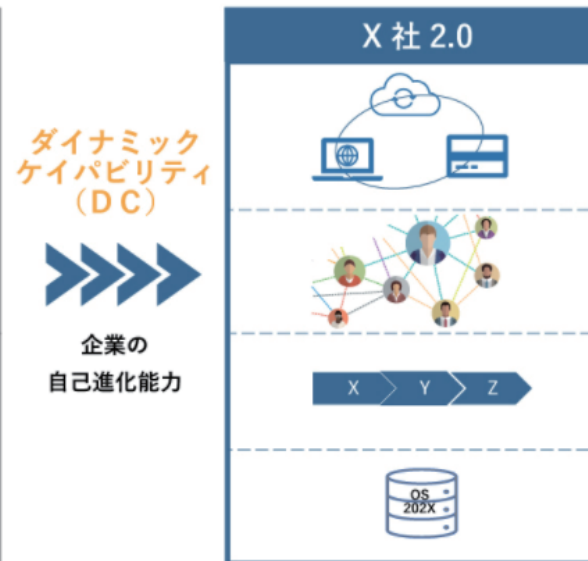
菊澤：はい。では、どうすべきかということが出てくるのが、デイビット・J・ティースの提唱するダイナミック・ケイパビリティ論です。それは、一方でポーターのように、環境の変化を感知し、他方でその変化に対応するように資源ベース論が主張する固有の資源を再構成・再配置・再利用する自己変革能力のことです。

これからの企業には、環境の変化に対応するために自己変革していく能力が最も重要なものになる。そのような企業の能力つまり変化対応的な自己変革能力が、ダイナミック・ケイパビリティなのです。

## これまでのビジネス環境



## 変化するビジネス環境



ティースによると、このダイナミック・ケイパビリティは、3つの能力から構成されています。一つはセンシング（sensing）という環境の変化を感知する能力。二つ目は、その変化の中に利益を得る機会を捉えるシー징グ（seizing）という能力。最後に、全体を変えていくというトランスフォーミング（transforming）という能力です。なぜこういう考え方が注目されているかというと、結局、今の時代は不確実性が非常に高い、変化が激しい時代だということも多くの方が認識し始めたということだと思います。

三好：企業が変化しなくてはいけないというのはバブル崩壊後もいわれていたと思うんです。ただ、その当時は、業績が悪いか、不祥事を起こして風土・体質に問題があるとか、衰退業界に属するような特定の企業が対象だった。でも、明らかに今は違うなと思っているのは、今がVUCAの時代だということ。デジタル・トランスフォーメーションの時代になってIoTを活用した新しい産業モデルがいろんな分野に出てくる。つまり、今まで安泰だと思われていた業界や企業が一夜にして凋落してしまうということが起こり得る環境です。

そうすると、これからは例外なく、変わらない企業は淘汰の対象になっていく。ですから、すべての企業が変わる力を持っていないと存続が危うい、そんな時代ではないかと思っています。

菊澤：確かに、今、ダイナミック・ケイパビリティが注目されているのは、会社個別の問題というよりも、会社を取りまわっている環境が変化してしまうという事態が起こっているからなんですね。今起こっているコロナウイルス問題の背後で何がニューノーマルになっているかといえば、結局は不確実性なんだと思います。以前から、大震災とか自然災害とか、予想もできないことがたくさん起こっていて、それに何とかして対応しなくてはいけないという、そういったものの一つとしてコロナ問題が起こっているということなのだと思います。

だから企業は、こういった不確実で不測の状態が起こることが、今後はもう普通なんだという発想で対応していかなくちゃいけない。そういう意味で、まさにダイナミック・ケイパビリティという能力が問われてくる、というような話なんだろうと思います。

三好：そういう意味では、このコロナショックをきっかけにして変化に対応できる企業とできない企業とが明確に分かれていくように思います。



## 2 日本企業が伝統的に持つ「組織の柔らかさ」という変化対応力

菊澤：少し違う視点からいうと、もともと日本企業にはダイナミック・ケイパビリティに通じるような特徴を持っていたと思うんです。しかし、それが徐々に弱くなってきているのが気になります。どういうことかという、欧米企業と比べると、日本の企業組織にはまだ「柔らかさ」があるということです。これをどう見るかなんですね。

たとえば、日本では、「総合職」というものがありますが、それはあいまいでムダが多いと



かいわれたりします。しかし、不確実性がニューノーマルになると、この総合職にもとづく日本的な柔らかい組織のほうが本当の強みになる可能性が出てくるということなんです。ところが、今、政府主導で進められている働き方改革などを見ると、欧米的な発想で職務を明確にして人を割り当てていくようなジョブ型の堅固な雇用形態に移行しようとしている。どの方向に進んでいけばいいのか、今の日本企業は非常に難しい位置にいるなと思いますね。

今回のものづくり白書における調査結果を見ると、日本の大企業はかなり硬直化しつつありますが、中小企業はまだ柔らかさを残しているように思います。

たとえば、ソフト開発の方式ですが、職務がはっきりしているウォーターフォール型では、分業で工程を区切って一工程ずつ完結的に進めていきます。でも、これだと時間がかかるし、リスクが高いので、今はアジャイルでスクラムのようなチームを組んでやるという流れが主流になってきています。これなんかはちょっと集団的で柔らかい、非常に日本的な話だと思うんですね。

ある製菓機械メーカーの社長さんとお話していて面白いなと思ったのは、昔だと設計図を手で描いていたけど、パソコンを使うようになると、設計者がだんだん個人主義化あるいはタコツボ化してきたというんですね。それだと、一人が1個でもミスをすると大事故になる。そして、その対処にすごいコストがかかったらしいんですね。それを経験しているので、一人に任せるといっても、やっぱり集団的にやらないと危険だということがはっきりわかったとおっしゃっていました。

そういう意味でも、もともと日本企業が持っていた、ちょっとあいまいな、みんなで寄ってたかってやるようなやり方はやっぱり失ってはいけないのかなと。その点で、潜在能力を日本企業はまだ持っているのではないかと思います。つまり、その特徴をもう一度見直してみると、それがダイナミック・ケイパビリティと密接に関係しているように思います。そして、ニューノーマルとしての不確実で不測の時代には、それが逆に強みになっていく可能性もあるということを描きたいと思います。

## 3 企業ぐるみのダイナミックな競争力は厳しい環境の中で鍛えられてきた

三好：もともと日本の企業というのは、そういうダイナミック・ケイパビリティのような能力を持っていたということですね。

菊澤：そうですね。なぜそういう柔らかさができたかという、戦後の日米貿易摩擦の歴史が関係していると思います。1960年代以降の昭和時代、繊維産業に始まって、日本は何度も米国からのものすごい改善要求の条件を突きつけられました。それをことごとくクリアしていく過程で、日本企業はすごく鍛えられたなという気がします。そしてよく見ると、その後の平成時代も予想外の大災害がいろいろと起こっていて、そのたびに日本企業はみんな頑張って乗り越えてきた。そういった厳しい環境変化に柔軟に対応できた理由の一つは、日本の企業組織の柔らかさにあったんじゃないかと思います。

三好：確かにトヨタ生産方式が確立したのが1960年から1970年ぐらいと言われてはいますが、日本的経営の三種の神器も1970年代ぐらいに確立したというのが定説になっていますね。その背景には、ドルショックやオイルショックがあった。ホンダがアメリカ市場で排ガス規制をいち早くクリアしたCVCCエンジンの話も、厳しい条件下で知恵を絞りながら対応してきた事例です。

1960年から1970年代は、日本企業のそれぞれが自社の強みを生かした勝ちパターンみたいなものをしっかりと確立してきて、それが花開いたのが1980年代ですね。「ジャパン・アズ・ナンバーワン」といわれて、日本企業が世界から注目を浴びた黄金期でした。そこでは、今でいうダイナミック・ケイパビリティのような能力が発揮されていたはずですが、それが、その後の日本企業の通常能力、オーディナリー・ケイパビリティを押し上げる基礎にもつながったんだと思います。

菊澤：ダイナミック・ケイパビリティ論によると、企業には2つの能力があります。一つは既存事業を効率的、効果的に回していく通常能力であり、それは今言われたオーディナリー・ケイパビリティと呼ばれています。ROEとか利益率とかいった指標をもとに無駄をなくす能力ですね。それゆえ、技能適合力とも呼ばれています。そして、もう一つが環境の変化に合わせて企業自身を変化させ、再構築（再編）していくダイナミック・ケイパビリティです。これは、進化適合力とも呼ばれています。

ティースは、オーディナリー・ケイパビリティについては「ある物事を正しく行なう」こと、ダイナミック・ケイパビリティは「正しいことを行なう」ことだと言っています。ダイナミック・ケイパビリティは、付加価値を高めて売上高を増やしていこうという考え方なんです。利益率や効率性ではなく、生産性つまり付加価値労働生産性を高める能力なんです。

三好：失われた30年の間に日本企業に浸透してきたアメリカ流の株主重視主義経営でも、最も求められたのは利益率ですよ。利益率を高めようというのは、売上が上がらないとするとコストをいかに下げるか、ということ。コスト削減ですね。バブル崩壊以降はだいたいどの企業もコスト削減に邁進したわけですが、一番安易な、簡単なやり方と言えなくもありません。

菊澤：そういうことですね。コストを下げるというのは、対象が人件費と設備の減価償却費が中心ですから比較的簡単ですね。でも逆にいえば、安い労働力を使い、新規の設備投資をしないということですから、生産性は伸びません。付加価値を生むためには、人件費が高くても本当にいい人を雇って、最新の機械を入れて、投資を上回る売上を上げるという発想をしないと無理ですね。

なぜ付加価値や売上ではなく利益率とかコスト削減に目が向くのかということ、もちろん外国人株主の増加にも関係していますが、日本の企業のまずい点として経営者の能力の問題もあります。普通の経験しかしていない人が経営者になると付加価値や売上が伸びずのは難しいと思います。そのためには、イノベーションが必要ですし、ある意味で運も必要になります。それゆえ、経営者は確実に実行可能なコスト削減に注力してしまいがちです。でも、不確実な世界では、確実なことをしても意味がありません。常にあえて挑戦する人じゃないと、企業はうまくいかないのです。

## 4 階層を超えた連携によって発揮される組織の変革能力

---

三好：特に感じるのは、今、役員、経営層になっている人は、部長とか課長時代がまさにバブル崩壊後の失われた20年、30年で、コスト削減の下で過ごしてきた。そのまま経営層になっていて、新しい付加価値を生み出す経験をしていないことが大きいように思います。

これにも関わる話ですが、ダイナミック・ケイパビリティって、経営者の能力なんだという見方と、そうじゃなくて組織が持っている能力なんだという見方がありますが、菊澤さんはどうお考えですか？

菊澤：ダイナミック・ケイパビリティの創始者であるデイビット・ティースに直接聞いたことがあるのですが、彼は両方だと言っていました。前に述べた3つの能力の中のセンシング（感知）に注目すると、その意味がわかります。つまり、トップがいち早く環境の変化を感知する場合もあるけど、ミドルや現場がいち早く環境の変化を感知する場合もあるんです。それゆえ、組織の能力でもあるといえますね。





三好：私も経営者の能力と組織の能力、両方あると思っています。ビジネスの環境変化があって、ある会社がダイナミック・ケイパビリティで1.0から2.0に変わろうというとき、何を変えるかといえば、ビジネスモデルや戦略、ビジネスエコシステムとか、当然、組織構造や業務プロセスも変えていく。あるいは、われわれは組織文化、組織OSと言っていますが、そこも含めてトータルに変えていく力がダ

イナミック・ケイパビリティだと思います。

環境の変化を察知してビジネスモデルや戦略を大きく変えるような場合、経営者の能力が大きいと思うのですが、一方で、こういうふうに変えましょうと部課長から提案するケースも大いにありますね。やはり経営者だけでは手が届かない、変わっていかない例も多く見てきているので、現場の組織が自ら変えていく力を持っていないと企業は大きく変わらないですね。たぶん、社内でそういう現場の情報がちゃんと上に上がるとか、経営層がそれをしっかり受け止めるというのも、一つの能力ですね。

菊澤：そうだと思いますね。現場の感覚で下が変化に気づいて、上はそれを上手にキャッチできるかどうかですよ。よく誤解があって、危機の時代ほど強いリーダーが必要とかいわれるのですが、これは逆に失敗しますね。たとえば、危機的状況下の戦場では、最前線で戦況が刻々変わるので、大本営がいくら頑張っても上から命令しても無理なんです。対応できません。

三好：旧日本軍の戦略についてもご専門でしたね。

菊澤：ダイナミック・ケイパビリティを発揮して大転換を遂げた富士フィルムもそうですが、決して社長が事細かにこれをやれと言ったわけじゃなくて、大まかな方針を示して、むしろ下からアイデアを全部出させ、ちょっとでも成功したらそこに投資する、という作戦だったと思います。持っているリソースを使って、ちょっとでも芽があればなんでもやってみようという発想ですよ。だから化粧品が出てきたと思います。「コラーゲンの知識を応用すればできそうです」という提案が下からあって、それにトップが「いいね」と価値判断してGOを出した。そういうところが、ある意味で日本的だと思います。

三好：そうですね。そういう意味で日本企業というのは、現場組織のダイナミック・ケイパビリティがすごく強い。欧米型の、特にアメリカの企業なんかだとトップのダイナミック・ケイパビリティが強い。

## 5 「分断」の危機に瀕した日本企業の現場力を守れるか

菊澤：ただ、ちょっと残念というか不安要因といえば、今は企業が単なる労働力としての非正規労働者を増やしていることですね。その結果、現場のつながりや結束が弱くなってきている。そうすると何が起るかというと、やっぱり不祥事ですね。これから先を考えると、組織能力という点では微妙なところがありますね。さらに、前に言ったジョブ型雇用や評価などに移行していくと、なおさら社内分断化に拍車がかかります。アメリカ式をキャッチアップすることで生じてくる水面下での組織の分断が、組織を硬直化させ、逆にいうと、日本企業の良き文化を壊すような事態を招くことにもなります。社内が分断社会になってしまうというか。

それに加えて、IT化は中小企業の現場にまでどんどん進んでいます。PCを使えばネットでなんでも調べることができる、社内の情報だっけすぐ集まるとされるんですけど、そうじゃないですね。PCを使って情報を集めると、自分の好きなもの、関心のあるものしか見ないし、AIもそのように働いてくるので、見たくないものは見ないで済むという形で情報の偏在化が起こります。製菓機械メーカーの社長の話のように、結局、社内で個々人がタコソボ化していくことになります。





三好：実感ですね。私たちは30年以上前から組織風土改革という名の組織開発をやってきましたが、その初期の頃からすでに組織崩壊というか、職場がバラバラで個人が孤立していく状態は深刻な問題でした。それをつなぐための対話をはじめとする密な組織技術を体系化してきたほどです。でも、今はそのときを上回る次元の分断要因が出てきていますね。

菊澤：今の話で思い出したんですが、ゼミの学生間でも面白いことが起こるんです。たとえば、教科書のこのページまで要約して、かつ、その中身を具体例で応用しろという課題を与えて、共同作業でやるように指示します。すると、このページまではAさん、Bさん、最後の応用事例はCさん一人で、というふうに分業するチームが出てくるんです。確かに、その方法は合理的ですが、おしなべてそれをやったチームの研究内容が薄いんですね。意見をぶつけ合って議論していないし、やっていることに対して共同責任の意識もないので、応用事例にしても面白いものが出てこないんです。表面上はチームだけど、中身は個の寄せ集め。これは最悪ですね。うまくいかないチームというのは、安易に役割分担してしまうんですね。チームという名の役割分担、分断化された積み木のような組織になっているわけです。

三好：分業というのは、協業のための分業ですからね。

菊澤：そうなんです。今の分業の流れが、そうっていないのが嫌な感じなんです。

最近、たまたまNHKでeスポーツの番組を観たんですが、最近の強豪国というのはパキスタンとかアフガニスタンとかの途上国なんですね。日本人はなかなか勝てない。その理由を解き明かそうとしてNHKが出した一つの答えが面白いんです。アフガニスタンやパキスタンの競技者は、個人でPCを持っていないので、ゲームセンターに集まってみんなでプレイするわけです。そこでは、一緒にやりながらメンバー同士で侃々諤々の議論をし、相互に弱点を指摘し、それを克服するようにプレイを続けていく。そのやり方のほうが早く進歩するということがついたという話なんです。一人でプレイするよりも、他者から批判されたり、いろいろ弱点を指摘してもらったりしてプレイするほうが相互に進化しやすいみたいだということです。グローバルなIT企業なども、意外にリアルなチームの良さを意識しているように思います。

三好：Googleのような先進的な企業でも協働的なカルチャーづくりには力を入れていますね。

菊澤：Googleも気がついてますよね。一時は天才を重視するとか言っていましたけど、今はチームワークを重視していて、よく見ると昔の日本企業みたいです。大部屋方式で、しかも必ず会社に来いという条件。そのために、社員食堂をタダにしています。家族を連れてきてもみんなタダです。いろんな種類のお菓子やゲームまでそろえています。

三好：お互いが協力できるようなチームづくり、仲間として一緒に仕事ができるような組織づくりに経営が本気で取り組んでいますものね。やるとなると徹底している。

菊澤：やはり文化的なもの、文化の問題ってすごく大事だと私は思いますね。アメリカの場合は、民族も文化も多様化していて共通の文化的な基盤がないので、唯一、金銭的価値つまりドルが共通点になっています。本当のいい文化というのはそうじゃないんですね。やはり日本の会社というのは、損得計算ではなく、「この会社が好きだ」という価値判断をする人の集まりだったから強かったと思います。だから会社が危なくなっても辞めないとか、自分の会社が好きだという人によって価値が形成されていたんですね。それが、ある種の企業文化をつくっていたという感じがします。



三好：企業を変えるというとき、特に文化の問題が企業の基本的な動き方とか価値観とか、その企業の存在意義などとも関わってくる。あるいは、オンライン化や副業などが進むと社員の帰属意識にも関わってくるので、そこをすごく重視して光を当てているんです。

これからの企業では、非正規雇用的人也、テレワーク人口も増えていく流れは止められないでしょう。だからこそ、雇用形態やワークスタイルの違いはあれども、いかにそこで協力して新しいビジネスをつくっていくか、組織の協働を支える文化をつくっていくやり方みたいなものが求められてくるのではないかと思います。



## 6 デジタルとリアルの相克を超え、現場の豊かな「暗黙知」を強みに

三好：もともと日本企業はダイナミック・ケイパビリティを持っていたということですが、ニューノーマルといわれるこれからの時代に、日本企業が競争優位性を持ち続けるためには、何が課題になると思われますか。

菊澤：一つは、デジタル化との関係ですね。世界を見渡しても、日本のデジタル化が遅れていることは間違いないと思います。ただし、そこにはデジタル化の進展によって生み出される分断社会化をいかに回避していくか、というもう一つの課題があります。それを踏まえた上で、デジタル化がまさにダイナミック・ケイパビリティを発揮しやすい環境をつくる、というふうに考えたほうが良いと思います。

せっかくものづくり時代に生かしてきた日本的な協働関係が、デジタル空間ではできていないんです。一人一台PCで仕事をするようになるとタコソボ化していく。チームワークができなくなるのは大きな損失です。デジタルの世界でも、かつてのようにスクラムを組んで領域を超えて議論して、ものづくりやデザインをしていくほうが良い。でも、それができていないんです、今の日本は。



三好：私たちが手がける組織開発は組織を対象にしていますが、もともと組織というのは協働のためのシステムで、その協働のあり方を追究していくことが組織開発かなと。今みたいなヒエラルキー型の組織は19世紀、20世紀の産物で、その形態なりの協働のあり方があります。それがデジタル時代になると、みんなが違う場所にバラバラにいて、ネットで仕事をシェアしながら協働する。だけど、そこには外してはいけない、一緒になってやっているというような感覚、リアルの場面も必要だと思っています。私たちがやっている組織開発でも、オンラインコミュニケーション

をベースにしたテレワークのような働き方、あるいはオフィスワークも混在する多様な働き方に変わっていくとき、組織、すなわち協働のあり方をどのように変えていくのか、どう最適化していくかが新たな課題だと思っています。

菊澤：そうですね。もう一つ、私がデジタル化との関係で気にしているのは、デジタル化の極限であるデジタルツインという技術ですね。これは、現実の工場をサイバー空間で双子のように再現（デジタルツイン）し、それを最適化し、それを現実の工場に適用して現場を変えていく。環境が変化すると、それに関係して得た新しいデータのもとに、再びサイバー空間上でデジタルツインを最適化し、それを現実の工場に応用するというサイクルで現場を改善する技術です。

理論上では、これによって環境の変化に対応でき、効率的でコスト削減などのメリットも大きいのですが、ドイツのシーメンスのように欧米企業のデジタルツインの考え方は、究極的には人間を排除することになります。つまり、サイバー空間上の工場（デジタルツイン）は容易に最適化できますが、これを現実の工場に応用する場合、欧米型組織では職務に張り付いている人間がその変化に抵抗するので、現実の工場を変化させることが難しいんです。そこで、現実の工場から人間を排除してロボットで代替しようとするわけです。

このように、サイバー空間上の工場とロボット化された現実の工場での「知」がすべて形式知になります。このような形式知の世界では、ダイナミック・ケイパビリティは必要ないんです。通常能力であるオーディナリー・ケイパビリティを精緻化し正確化するだけなので、イノベーションは起こらないように思います。

これに対して、日本の日立などが展開しようとしているデジタルツイン技術は現場の人間を排除するのではなく、あくまでも人間を補助しようとする考えです。つまり、現場の人間がもつ暗黙知を形式知に変えてサイバー空間上の工場を最適化する。そして、これを現実の工場に応用して現場を改善させる。そこで、再び人間の暗黙知が蓄積され、これを形式知に変えてデジタルツインをさらに最適化する。このような人間の暗黙知を取り込むデジタルツイン技術のもとでは、ダイナミック・ケイパビリティが発揮しやすく、イノベーションも起こりやすいように思います。そして、このような技術を利用する場合、柔らかい日本的な組織が役に立つのです。

三好：デジタル・トランスフォーメーションでデジタル化がどんどん進んでいく一方で、やはり人間が持っているリアル感とか、暗黙知的なものを創造的な仕事にどう生かすかというような観点が必要ですね。

菊澤：必要なんです、暗黙知が。それを仕事に取り込まなくてはいけないんです。現実の仕事の現場では、想定できない暗黙知がたくさん出てきます。それを形式知化して組織知として活用していかないと、創造的な会社にはならないと思います。まさに、野中先生のSECIモデルですけど、デジタル化と引き換えにそういうものをなくしてはいけないと、特に日本企業に対してはそう思います。

そもそも、暗黙知を形式知へと移行できるかという疑問がありますが、移行できる可能性があります。たとえば、暗黙知の典型として自転車の乗り方があります。それは、言葉で説明することが難しい知識です。ところが、最近は自転車に乗れるロボットが出現しています。これは、まさに暗黙知を形式知へと移行した事例だと思います。

## 7 ダイナミック・ケイパビリティのかなめとなるセンシング能力

三好：ダイナミック・ケイパビリティ論が欧米では注目を浴びていますが、どうやって企業がその自己変革能力を高めていくのか、いかに古いオーディナリー・ケイパビリティから新しいオーディナリー・ケイパビリティをつくるのか、といった具体的な方法論についてはあまり語られていないように思います。日本企業が意識しておきたい能力のポイントはありますか。

菊澤：確かに、具体的な方法論についてはそこまで議論はされてないと思いますね。

これは私の見解ですが、最初にお話した3つの能力の中でも、とくに大事なのはセンシング（感知）ですね。いかにして変化をセンシングするか。経済学的にいうと、環境の変化に対して自分たちのリソース（資産）がどれだけ有効利用されているか、変化した環境と既存の資産利用状況とのズレが機会費用なのですが、そのズレの大きさをどのくらい感



知できるかが大きな能力の差なんです。そのズレが大きくて、今は多くの機会や利益を失っている状態にあるということが感知できたら、それを小さくするために自己変革が必要になってきます。その変革能力こそがダイナミック・ケイパビリティなんです。

ただし、変革しようとする、必ず社内には抵抗勢力がいて、その調整にはいろんな手間がかかるということ、つまり多大な取引コストが発生します。このとき、この取引コストよりも機会費用のほうが高いんだという認識をトップができるか、あるいは現場が認識してトップを説得できるか、そういう戦いになると思います。

この機会費用を高く認識できるかどうかポイントになるわけですが、それは自己批判的であるかどうかにかかわってきます。成功体験のワナに陥っている組織では、大抵、環境が変化しても現状に満足し、自己正当化するので、機会費用を高く認識できません。そうすると、抵抗勢力に対する取引コストのほうが大きくなるので、たとえ環境が変化していても動かないほうが合理的だという不条理に陥ってしまうのです。

三好：そうした経営者のセンシング能力を高めようというときに、環境変化をキャッチするためのプロセスとか、そこから事業化につなげていくプロセスとか、一連のプロセスみたいなものがあってルーティン化できるとすれば、天才的な経営者じゃなくても、ある程度のセンシング能力は高まるのでしょうか。

たとえば、IBMのルイス・ガースナーが経営者育成のために、いろいろな事業単位で新規事業を生み出すための特別なプロジェクトみたいなことをやったりとか、そういうセンシング力を高めるような訓練をしていたというのがありますけど。

菊澤：可能性はありますね。先ほど言ったように、トップの人が自己批判的で、そういう機会があれば、自分の限界、認知の限界を超えていけるような仕組みのようなものというか。

大事なのは、一人の人間が認知できる範囲は限定的であるということちゃんと理解しているかどうかです。経営トップも自らが「完全」ではないことを自覚し、いつもどこかに問題はないかという批判的な態度でいて、新しい問題を見つけたら、それを解決することで少しでも進歩しようという、そういう考え方が必要なんだということです。それが、科学哲学者であるカール・ポパーの言う「批判的合理的精神」です。いつも自分や現状を正当化しないように、どこかズレているんじゃないかというクリティカルな精神が重要になると思っています。

それは、結局、文化なんですよね。自己正当化する傲慢な文化と、内外の批判を誠実に聞こうという自己批判的な文化に関係してきます。



三好：もうひとつセンシングに関してですが、データにたくさん触れることによって高まるという考え方もあるように思いますが、それに対してはどうお考えですか。

菊澤：データについては気をつけなくてはいけないことが2つあると思います。データというのは形式知なので、データには出てこないことも感知し認識する能力も重要です。もう一つは、データ至上主義になってしまうと、イノベーションが起こらないということです。

新しいことをする場合、そもそもデータなどありません。それゆえ、データ至上主義の経営では、新規事業はことごとくつぶされます。新規事業を行なうには、直感を働かせ、最後は好きか嫌い、正しいかどうかといった主観的な価値判断が必要となります。もし、ある新規事業を直観的に良いあるいは正しいと価値判断すれば、では次にどうすべきか、理性がわれわれに実践を要求してきます。このような価値判断にもとづく実践はきわめて直観的で主観的ですので、その責任をとる覚悟が必要です。このような責任をとらぬ行動をしないと、イノベーションは生まれません。

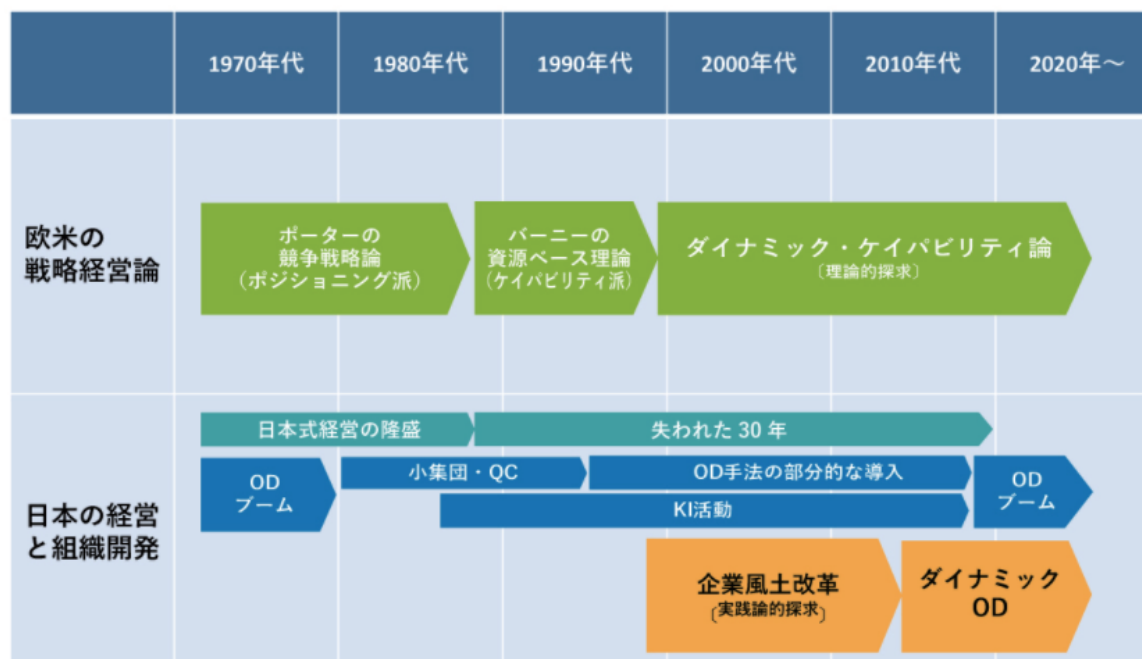
三好：センシングであって、アナライジングじゃないですからね。最近、経営学の中でも経営者の勤めたいなものに関心が向けられているようです。センシングに必要な勘を磨くとか、感じる機会をもっとつくる必要があるんじゃないでしょうか。

私たちが役員チーム経営を提唱していますが、その前提としてあるのは、経営者にも認知の限界があって、一人だけに意思決定を任せておくとリスクが大きいということなんです。特に日本企業の多くの場合は、アメリカのGAFAみたいな企業家やプロフェッショナルな経営者というよりは、社員からずっと上がっていった人たちが経営トップですから、プロ経営者と比べると能力に差があります。そこをチームでお互いに補完しながら経営していくことの必要性を言っているんです。センシングについても、経営チームでどう環境の変化をセンシングするか、センシングで得た情報をどう解釈するか、どう取捨選択するかみたいなこともルーティン化できたら、経営能力も高まるのではないかと考えています。

## 8 日本の組織が持つ柔軟性を変化の力にするダイナミックOD

三好：ダイナミック・ケイパビリティがどうしたら高まるのかという点について、私たちの考え方をご紹介します。

ちょうどティースによってダイナミック・ケイパビリティ論が提唱された1990年代の末に、創業者の柴田昌治が『なぜ会社は変わらないのか』を出版し、日本企業の間で風土改革がブームになりました。それ以後、企業風土や文化の変革に各企業と一緒に取り組みながら、組織OSを変えていくやり方を模索してきました。それが日本生まれの「組織開発」と評価されるようになり、さらに知見やノウハウが蓄積され、体系化されて形になってきたのが「ダイナミックOD」です。



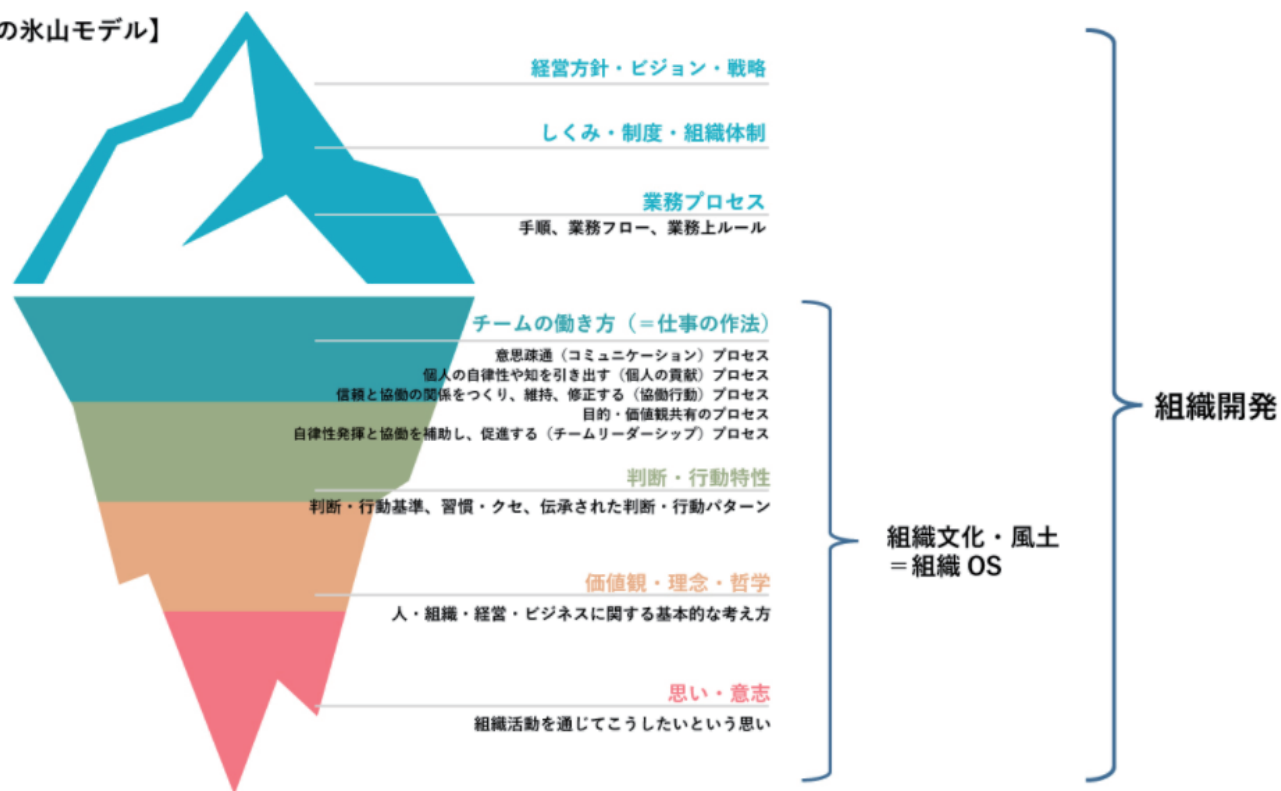
その一方で残念ながら、多くの日本の企業でやられているODは、対話の場をどうファシリテートするかに偏っていて、そこから先のダイナミックな動きにつながっていないのが実情です。そこに今のようなコロナショックが起こって、企業をとりまく環境が一変しました。まさに、環境変化に合わせた企業のビジネスモデル1.0から2.0への転換や、そのための組織や文化の転換が急務になっています。

菊澤：今までのように止まっている確実な状態、それが安定的でノーマルだと考える時代はもう終わったんですね。動いていることが日常で、常に変化していることが安定でノーマルなのだという発想に切り替えなきゃいけないと思います。

三好：今までのオーディナリー・ケイパビリティ、ルーティン化された業務プロセスやオペレーション、マネジメントの能力を、新しいビジネスのモデルや常識に合わせたルーティンに変えていく必要があります。

私たちがルーティンを変えていくやり方は、組織OSを見直すことから始めます。組織の一人ひとりに刷り込まれている仕事の作法や動き方、思考や判断の仕方、価値観など、組織特有の文化を形成している核にあたる部分を見直していくんです（下図「組織の冰山モデル」参照）。ルーティン論では、ルーティンの性質としてイナーシア（慣性）を持っていて、なかなか変えられない上に、すぐ元に戻ってしまうといわれますが、ダイナミックODは、まさにその壁を乗り越えるために磨き込まれてきたといっても過言ではありません。

### 【組織の冰山モデル】



菊澤：難しいのは、「伝統」という言葉なんですね。オーディナリーを「伝統」にしてはいけないと思います。オーディナリーのルーティンを見直し、絶えず改善、進化させるより高次のルーティンのほうを「伝統」にしないと駄目ですね。

三好：たとえばトヨタの改善力みたいなイメージですね。トヨタは改善のルーティンが企業文化になっています。実際に組織OSは多くのプログラムの束ともいえるものですが、経験上、コンピュータや遺伝子のプログラムと同じで、その中の1つか2つのプログラムを書き換えるだけで組織全体の動きがガラッと変わることがよくあるんです。組織OSのプログラムというのは、「こういう場合はこう判断しろ」とか「このときはこういう行動をするとよい」ということを、とっさのときに思い起こせるような端的なキーワードとして組織メンバーに記憶されています。

10年ぐらい前のことですが、いろいろな企業の方と「失われた20年で、日本をダメにした言葉って何だろう」みたいなことを議論したんです、そのとき、みなが一番に挙げていたのが「費用対効果」という言葉でした。当時は、この言葉が意思決定をする際のキーワードになっていたので、部下が何か新しい提案をしようとするたびに、どの会社の部長も口をそろえて「で、この費用対効果はどうなんだ？」と言っては、新しいアイデアを潰してきたというんです。部下にしてみれば、そんなのやってみなければわかりません、やる前に換算できたら苦労しないよと。そうすると、もうそれ以上の説明ができないから、結局、提案自体をしなくなるんだというような話をしたことがありました。

菊澤：面白いですね。



三好：そのほかにも、世界で最もイノベティブな会社であり、「デザイン思考」で有名なIDEOの方と意見交換をしたときに面白いと思ったのは「失敗」という言葉の扱いです。「失敗」という言葉はほとんど使わないと言うんです。なぜなら、デザイン思考でトライをした結果を見て修正、改良はするが、その結果自体は「失敗」ではない。改善点を見つける行為の結果だから、それを「失敗」として否定することに意味はないと。

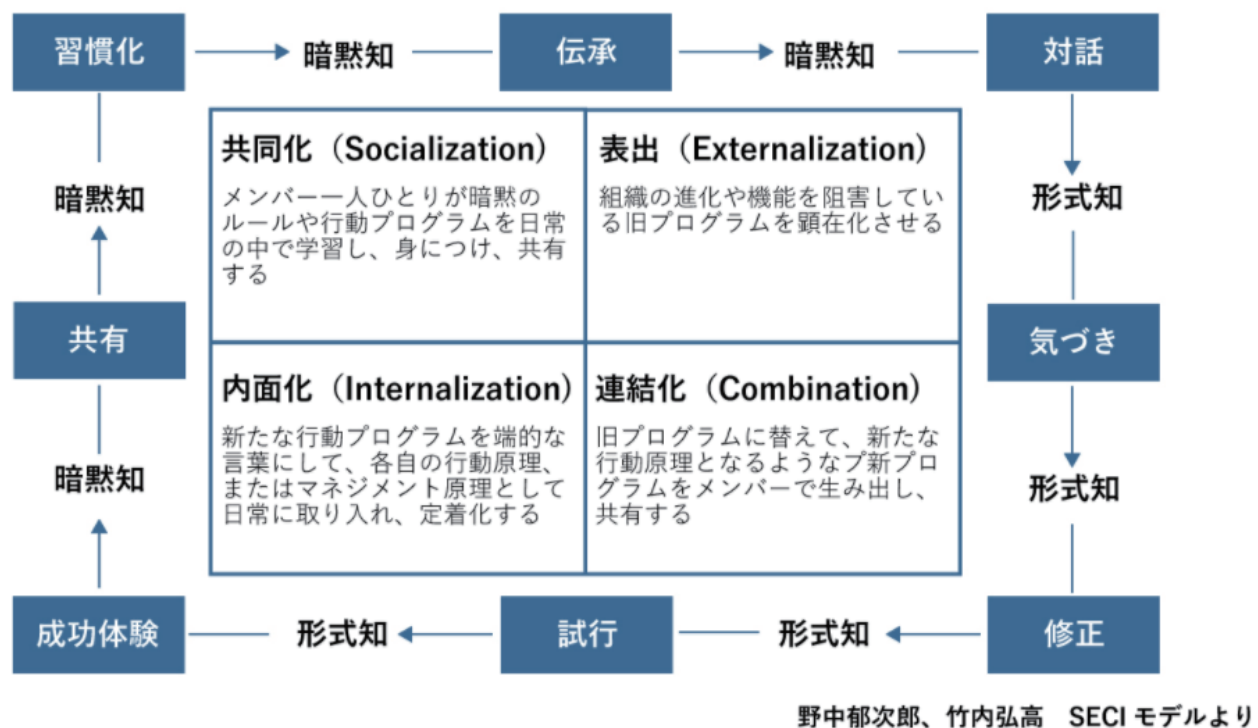
「失敗」をどういうふうに使っているかには、けっこう企業のカルチャーが表れるんです。失敗対応のルーティンはどうか、失敗に対するプログラムがどういうものかを表しますから、その企業のイノベーション度合いやイノベーションの遺伝子がどう伝承されるかもよくわかります。最近だと「トライ・アンド・エラー」ではなく「トライ・アンド・ラーン（try and learn）」という言い方が出てきていますが、言葉一つでカルチャーの違いが生まれる。そういう転換のスイッチになるひと言をつかまえばプログラムが変わるんですね。

菊澤：なるほど。

三好：具体的には、こうしたプログラムのキーになっている言葉をつかまえて変えていきます。どのプログラムを変えればいいかは、みんなでじっくり対話をして見つけます。お互いにこう感じている、違和感があるというようなところを出し合っていくと、「それだよ！」みたいな感じでスイッチが見つかる。そこを糸口にして変えていくんです。ちょうどSECIモデルに似たようなプロセスですね。

これまでみんなが暗黙知で当たり前だと思っていたようなルーティンが、最近ちょっと合わないんじゃないとか、これだと不具合が出るよねみたいことで意識に上り始めて、じゃあどういふふうに変えていこうか、みたいな話になる。実際にやり方を変えてみてうまくいったら、それが成功体験として共有されて、新たな習慣になり定着化していく。暗黙知的なルーティンを形式知化して修正し、そして新たなルーティンを暗黙知化していく、ということをやっているんです。

菊澤：ルーティン変革の実践論ですね。とても興味深いです。トップがリードするというのもいいんですが、やっぱり現場が一番よく知っているの、ルーティンを下から変えられるような力がほしいですね。あらためて、そういうことをやれるような現場組織がないといけないと思いました。



## 9 不確実な時代の経営に必要な組織資本に投資する

三好：今のように変化に対応するための能力や文化が不可欠な時代には、ダイナミック・ケイパビリティを高めるための「投資」が必要だと感じています。変革は「コスト」じゃないんだと。

私たちのところに相談に来られるのは人事部の方が多いのですが、人事部というのはコストセンターですし、残念ながら多くの人事部の方があまり経営的な発想を持っていない。いかにオーディナリーを回していくかみたいな仕事ばかりをしていて、研修サイズで変革ができないかというような発想の方が多い気がします。経営者はダイナミック・ケイパビリティをもっと高めるような組織戦略をとりたいたいと思っても、人事部の方にはピンときていないケースが多いんです。ダイナミック・ケイパビリティを高めるということは、ビジネスモデルから企業のあり方までトータルに、ガラッと変えるような能力を持つということです。モノをつくるための設備には投資をする、新たな技術を生むための研究・開発にも投資をする。それなら、なぜ新しいビジネスや付加価値を生み出すための資本である組織に投資をしないのかということです。

菊澤：そういうことを企業経営の立場の人たちには理解してほしいですね。

三好：『2020年版ものづくり白書』では、国がダイナミック・ケイパビリティをこれからの日本の経営の一つの指針として推しています。日本の企業にはもともと変化に柔軟に対応してきたダイナミック・ケイパビリティという財産があるのだから、このVUCA時代にこそ、それをうまく活用して環境変化に強い企業に生まれ変わるとか、もっと時代に合った付加価値力の高いケイパビリティを獲得するといったことに力を入れてほしいと思います。

菊澤：先にも話しましたが、今の経営者の方たちはちょっとかわいそうなところがありますね。自分自身が面白いチャレンジをした経験があまりないから、すごく保守的なんですね。そのへんは、これからもう少し頑張してほしいなという感があります。

三好：それこそ変化の中に機会を捉えて投資の意思決定をする、センシングとシー징の能力が日本企業の経営者にあるかどうか、今まさに試されているのかもしれないね。

今日は、どうもありがとうございました。



### 菊澤研宗（きくざわ けんしゅう）氏

慶應義塾大学商学部・大学院商学研究科 教授

カリフォルニア大学バークレー校で、ダイナミック・ケイパビリティの提唱者であるD.J.ティース教授の下でダイナミック・ケイパビリティ論を研究。日本におけるダイナミック・ケイパビリティ研究の第一人者。『2020年版ものづくり白書』において、経済産業省に対してダイナミック・ケイパビリティに関するアドバイザーを務める。

#### [主な著書]

『組織の不条理—日本軍の失敗に学ぶ』中央公論社、2017年

『改革の不条理—日本の組織ではなぜ改悪がはびこるのか』朝日新聞出版、2018年

『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』中央経済社、2018年

『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、2019年

『D.J.ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』（共訳）、中央経済社、2019年  
など多数



### 三好博幸（みよし ひろゆき）

株式会社スコラ・コンサルト プロセスデザイナー

2001年(株)スコラ・コンサルト入社後、大企業を中心に企業風土改革をサポート。スコラ・コンサルトが蓄積してきた豊富な実践知を「ダイナミックOD」として体系化してきた。近年は、ダイナミック・ケイパビリティ理論と実践論としてのダイナミックODの統合を研究している。多摩大学大学院、放送大学にて組織開発に関する非常勤講師も務めた。

#### [著書・記事]

『組織（つながり）をつくる技術（テクノロジー）』（スコラ・コンサルト）

『フィールドブック学習する組織「5つの能力」』（共同監訳・解説）2003年

『フィールドブック学習する組織「10の変革課題」』（共同監訳・解説）2004年

いずれも日本経済新聞出版社

「"動きが改革"の基盤となるパナソニック式組織開発—個人と事業の成長をつなぐ組織づくりとは」パナソニック×南山大学中村和彦×スコラ・コンサルト対談インタビュー（翔泳社Webメディア Biz Zine）