

企業コンプライアンスをめぐる

ダイナミック・ケイパビリティフレームワークの活用

－ CSR から不祥事防止の新しい視点へ －

脇 拓也

<要約>

企業の社会的責任やサステナビリティが叫ばれる現代において、企業にとって社会性と収益性の両立が課題となっている。他方で、企業のガバナンスの視点から見た場合に、日本国内において内部統制やガバナンスに関する法制度は存在しているが、組織不祥事は後を絶たない。

本研究では、近年、重要性が増している企業の社会的責任やサステナビリティの課題について、社会的責任やサステナビリティについてダイナミック・ケイパビリティを用いた分析が増えていることを確認しつつ、企業がそれらの課題や社会的要請を達成するうえでダイナミック・ケイパビリティのフレームワークが有効であることを考察するとともに、企業の不祥事防止における内部統制やガバナンスの高度化についても、ダイナミック・ケイパビリティフレームワークを用いることの有効性を考察する。

<キーワード>

企業の社会的責任 コーポレートガバナンス 内部統制 ダイナミック・ケイパビリティ

1. はじめに

現代の日本企業にとり社会的責任（CSR: Corporate Social Responsibility）を果たすことは重要な経営課題となっている。近年では、CSR 戦略という概念が広く浸透しつつあること、さらにポーターとクレマー(M.E. Porter and M.R. Kramer) が提唱した CSV (Creating Shared Value) などが普及することによって、企業の経営戦略・経営計画の中に社会的責任を考慮した組織運営が必要と言われるようになった。(Porter and Kramer, 2011)

さらには企業を取り巻く社会的責任に関係するフレームワークの種類も増えつつあり、例えば、国連による SDGs, ESG, ビジネスと人権の指導原則などのフレームワーク、また EU における人権保護やタクソノミーの導入、英国現代奴隷法、さらには業界団体による自主規制（例：金融機関向けの TCFD, 赤道原則）などが広がりつつある。

企業活動においては、歴史的に見て、環境破壊・公害など問題、強制労働・児童労働などの人権問題、品質問題や販売方法などをはじめとした社会問題や消費者問題などが繰り返されており、その都度、企業の社会的責任について論じられてきており、収益性と社会的責任が対立的に扱われてきた。フリードマンは著作『資本主義と自由』において、企業の社会的責任は利益追求であるとして述べたことは有名である。(Friedman,2002)

その後、環境問題・公害問題、人権問題、社会問題に加えて、組織不祥事などが発生するなどにより企業の社会的責任やビジネス倫理、コーポレートガバナンスなどの必要性が強く叫ばれるようになり、日本やアメリカなど先進国において規制・制度も整備されている。

さらには、近年は、企業は社会的責任を果たしながら収益を挙げていくことが求められることになり、上記のような CSR 戦略や CSV などが広まった。

このように企業の社会的責任が高まる一方で、企業の収益性の意味が失われたわけではない。

むしろパンデミックや紛争、資源獲得など企業の経営環境が厳しさを増す中で、企業の競争力や収益性こそが企業の存続において重要な要因であることは言うまでもない。

しかし一方で、日本企業の競争力低下が指摘されており、例えば Fortune Global 500 の総収益ランキングによれば、90 年代などはトヨタ自動車や三菱商事、三井物産などの総合商社がトップ 10 企業としてランク入りしていたが、2022 年 8 月の発表ではトヨタ自動車が最高で 13 位となっている。¹

企業の環境適応の視点から捉えると、VUCA（変動性：Volatility, 不確実性：Uncertainty, 複雑性：Complexity, 曖昧性：Ambiguity）と呼ばれる予測困難で変化の激しい環境下で「環境変化に適応」するために「企業のリソースを大胆に変えていく」ことが求められている。このため、経営学のフレームワークにおいては、近年は、ポジショニング・アプローチのような外部環境への対応の視点とリソースベース・アプローチのような内部資産の最適活用の双方を重要視しつつ、同時に「ダイナミック・ケイパビリティ」や「探索と深化」などの視点が重要となっている。

以上のように、日本企業は環境変化に対応しながら、困難な国際環境にさらされながらも収益性と競争優位を維持していくことが重要な課題であると同時に、SDGs, ESG といったフレームワークの登場や、サステナビリティ・CSR などの社会的要請の高まりにも効果的に答えていく必要がある。

つまり、企業は経営戦略上の課題として「環境変化に適応して企業組織を大胆に再構築することで、付加価値を発揮しながら、生き残っていく」という課題と社会的責任上の課題「企業活動において社会的責任を果たす」という課題という、2つの課題の両立が必要となっている。

これらの課題を踏まえて、本研究では2つのことを考察する。

一点目は、企業が激しい社会環境の変化に適応しつつ社会的責任に応えるために、企業が環境変化に対して大胆に企業の構造を大胆に変革していく戦略的フレームワークであるダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability)の考え方を整理する。そのうえで、近年、重要性が増

¹ Fortune Global500 <https://fortune.com/global500/>

している企業の社会的責任やサステナビリティの課題について、社会的責任やサステナビリティについてダイナミック・ケイパビリティを用いた分析が増えていることを確認しつつ、企業がそれらの課題や社会的要請を達成するうえでダイナミック・ケイパビリティのフレームワークが有効であることを考察する。

二点目に、日本企業の組織不祥事は後を絶たず、2000年代以降、内部統制やコーポレートガバナンス体制が整備されつつあるが、依然として大企業の不祥事は続発している。

企業の内部の倫理的問題への対処やコンプライアンス問題への対応は、企業の内部統制やコンプライアンス体制などに基づくため、平常時は現場階層である関係部署の日常的な組織改善の範囲で対処されるが、ひとたび大規模な組織不祥事が発生した場合は、もはや関係部署の業務権限を越えてしまうおそれがある。このため関係部署任せにせず経営層などの組織リーダーや監査部門など上位の階層によって、大胆なダイナミック・ケイパビリティを用いた企業変革が必要である。社会的責任やサステナビリティの次のステップとして、コンプライアンスの視点においてもダイナミック・ケイパビリティによる組織変革が有効であることを考察する。

以下、まずダイナミック・ケイパビリティが企業のガバナンスや社会的責任をどのようにとらえているかについて、ダイナミック・ケイパビリティの概要を説明したうえでダイナミック・ケイパビリティとガバナンスおよび社会的責任との関係性に関する先行研究を確認する。次に、日本における組織不祥事およびコーポレートガバナンスや内部統制の現状を説明したうえで最後に、ダイナミック・ケイパビリティを階層的に展開して組織不祥事の防止と不祥事に強い組織変革について考察を行うものである。

2. ダイナミック・ケイパビリティと企業の CSR について

2.1 ダイナミック・ケイパビリティとは

ダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability) は、UCバークレー教授であるティース (D.Teece) によって提唱されたフレームワークであり、「技術・市場の変化に反応するために、その資産ベースの形成・再形成・配置・再配置を実現していく (模倣困難な) 能力」という概念である。(Teece, 2009)

企業は、グローバルな規模で競争にさらされ、変化のスピードも激しい中で、持続的な競争優位を得るには、複製困難な資産を所有するだけでは不十分であるとして、「独自に複製困難なダイナミック・ケイパビリティも必要」であり「企業独自の資産ベースを継続的に創造・拡張・改良・保護・し、価値ある状態に維持するために利用される」と述べている。(Teece, 2007)

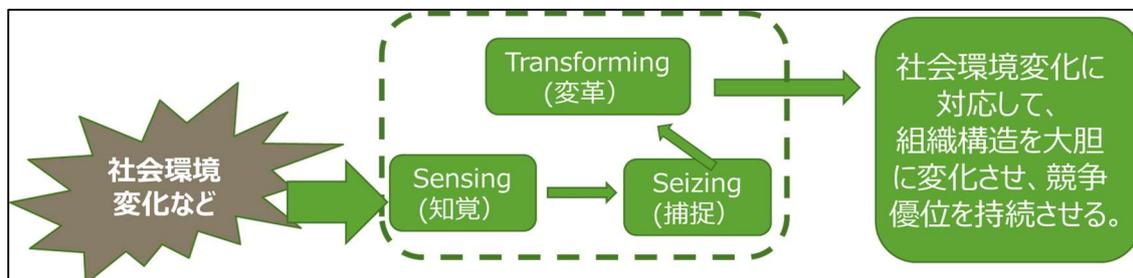
ダイナミック・ケイパビリティのフレームワークでは、センシング Sensing (知覚)、シージング Seizing (捕捉)、トランスフォーミング (Transforming) の3つのプロセスが必要である。

具体的には、①センシングとは機会・脅威を感知し形成する能力、②シージングとは機会を捕捉する能力、そして③トランスフォーミングとは企業の有形・無形資産の価値を高め、結合・

保護し必要な場合には再配置することで競争力を維持する能力である。(Teece, 2007)

ダイナミック・ケイパビリティをイメージにすると図1のようになる。

図1 ダイナミック・ケイパビリティのイメージ



(筆者作成)

図1のように企業は、社会環境の変化などによって、何らかのプレッシャーが起きた際、そのような変化のプレッシャーを知覚し、組織の無形・有形の資産を活用して、組織構造を大胆に変革させることにより、社会環境に変化させつつ競争力を維持・向上させることになる。

2.2 ガバナンス・ルーティンとダイナミック・ケイパビリティ

ダイナミック・ケイパビリティと対比される概念として、オーディナリ・ケイパビリティ (通常能力 Ordinary Capability) が存在する。ティースによればオーディナリ・ケイパビリティとは、「仕事を達成するうえで (技能的に) 必要な管理, 業務的, さらにはガバナンス関連的な諸機能に関係するもの」であり、「ものごとを正しく行う」能力であるとされる。(Teece, 2014)

一方のダイナミック・ケイパビリティは、オーディナリ・ケイパビリティと比較して「企業の通常の活動をより高い利得を得る取り組みへと導くより高次の活動に関係する」ということである。さらにダイナミック・ケイパビリティは経営者などの組織のリーダーが行う活動であるという。(Teece, 同上)

さらにティースによれば、組織は階層的であり、低層ではオーディナリ・ケイパビリティが行われているという。しかし、オーディナリ・ケイパビリティの弊害として、しばしば何層もの組織を管理するためのシステムやルールが蓄積されてしまうため、時として構造的な硬直性や偏狭性を生み、結果的にそれが顧客や技術への対応力を低下させるという。(Teece, 2007, 2019)

このような、硬直性や偏狭性を打破しダイナミック・ケイパビリティを維持するためには、トップマネジメントによるリーダーシップが重要であり、特に、組織のルーティンについて新たなルーティンの創出については、企業経営者の役割であると指摘していることも同時に認識が必要である。

また、ティースによれば、企業のガバナンスは、ダイナミック・ケイパビリティを発揮するうえで、企業の無形資産として再整理すべき対象であり、既存の企業内のガバナンスシステムやルールの構造的硬直性や偏狭性を打破していくことが重要と指摘している。(Teece, 2007)

2.3 ダイナミック・ケイパビリティとCSRについて

ダイナミック・ケイパビリティは、当初、企業が外部環境の変化に適応し、大胆に組織変化をすることで生き残り、成長し続け、収益性を維持するといった視点から研究されていたが、その後、研究が広がるにつれ、ダイナミック・ケイパビリティの考え方が企業の CSR の導入についても有効である研究が複数存在している。

まず、アラゴン=コレアとシャーマ (Aragón-Correa and Shama,2003) の研究では、企業が環境規制に適応し、自然エネルギーを活用するための組織構造の最適化のためには、ダイナミック・ケイパビリティのフレームワークが有効であると述べている。

また、ハートとダウエル (Hart and Dowell, 2013) の研究では、自然資源をもとにした企業観=NRBV (Natural Resource Base View) について、企業が、汚染対策、クリーンテクノロジーといった要素を経営課題に取り込む、つまり NRBV を実践する上でダイナミック・ケイパビリティとの共通性を述べている。

さらに、ウー、ホー、デューン (Wu, He and Duan, 2013, 2014) らの研究では、企業が CSR 戦略として、経済的利益、環境的利益、社会的利益を同時に達成するためにダイナミック・ケイパビリティが有効であることを述べている。

ウー、ホー、デューン (Wu, He and Duan,2013) らのダイナミック・ケイパビリティと企業の社会的責任の研究は、企業にとって生態系の保護や倫理への配慮が必要となったことを前提として議論を展開している。具体的には、CSR マネジメントのためのダイナミック・ケイパビリティの展開について、例えばステイクホルダーからの圧力が外部変化のきっかけになるが、CSR などの観点からは、その際に NGO などの間接的なステイクホルダーの影響も受ける。

また、企業外部からの CSR への期待の圧力と内部の資源・能力構成との間の戦略的適合を常に満たすことが出来るように、意図的な組織変更ルーティンを確立することであると指摘している (Wu, He & Duan,2014)。

以上のように、ダイナミック・ケイパビリティの企業の経済的価値に加えて、環境価値、社会的価値を企業が取り入れるプロセスについてはダイナミック・ケイパビリティのフレームワークの上で論じることの整合性が確認できる。

2.4 ダイナミック・ケイパビリティに関するまとめ

ダイナミック・ケイパビリティは、企業が外部環境に大きな変化が生じたり、企業に対して大きなプレッシャーが発生した場合において、自らの組織の能力を組み替えることで環境変化やプレッシャーに適応し、競争力を維持するためのフレームワークである。

企業のリーダーや経営層は、環境変化やプレッシャーに対して、大胆に組織構造を変えていくことに特徴があり、企業内部の日常的な変革であるオーディナリ・ケイパビリティと対比される。

さらには、ダイナミック・ケイパビリティが対象とする組織構造の変革には、企業のシステムやルール、ガバナンス構造などといった無形のものも含まれることから、既存のシステムやルール、ガバナンスが問題を起こしている場合には、大胆に変革することが必要と考えられる。

また、最新の研究では、ダイナミック・ケイパビリティによる組織変革は、CSR やサステナ

ビリティにおいても有効であり、特に SDGs, ESG などが対象とする、環境問題、ガバナンス問題、人権問題などについての社会的要請について、ダイナミック・ケイパビリティのフレームワークを用いた組織変革を行っていくことが重要といった先行研究も存在している。

以上のように、ダイナミック・ケイパビリティは、企業の生き残りや競争優位の維持のみならず、企業組織内のガバナンスの高度化のためにも有効である。加えて、CSR やサステナビリティといった現代における企業の社会課題への対応についても、ダイナミック・ケイパビリティを用いて、企業が社会的責任を果たすために企業自身を最適状態に変化させるという点でも有効であると考えられる。

3. 企業の不祥事問題の解決とダイナミック・ケイパビリティの活用

3.1 はじめに

日本企業における組織不祥事は、企業倫理や内部統制、コーポレートガバナンスについての議論が盛んになった 2000 年代以降も後を絶たない。

特に 2007 年には金融商品取引法の施行による内部統制関係の法令の整備が行われたほか、2015 年からはコーポレートガバナンス・コードが適用されたが、2015 年以降も大手電機メーカーによる粉飾決算、生命保険会社による保険の不適切販売、銀行による顧客書類の改ざん、製鉄会社やゴムメーカー、大手電機メーカーなどによる品質データ改ざん、自動車会社の不適正車検などが相次いで発覚している。

当然、これらの企業不祥事は、内部統制に関する法令やコーポレートガバナンス・コードなどの視点から鑑みると当然不適正な行為である。それと同時に倫理的にも許されるものではなく、社会に対して信頼を大きく損ねるものであることは言うまでもない。

そのうえで、上場企業による不祥事の原因が、意図的なものか、悪意のない不正かどうかは別にして、このような不祥事を発生させると、健全な資本主義の発展や企業競争が損なわれる恐れがあるものであり許容されるべきものではない。

しかし一方で、悩ましい問題として、企業側から見た場合には、内部統制に関する法令の制定、コーポレートガバナンスなどの負荷に加えて、昨今の CSR やサステナビリティの追加によって責任範囲も広がっている。

内部統制やコーポレートガバナンスの高度化、さらには CSR への対応は企業に対するコストや足枷として捉えれば、純粋なコスト増であるばかりか、適切な対策を取らないことで「企業として内部統制やガバナンスが不十分な企業」や「CSR に消極的な企業」というレッテルを貼られる恐れもある。

つまるところ、真面目に社内の内部統制の整備やガバナンスの高度化、さらには CSR の対応をすることでコストが増えてしまい、かえって競争力を削ぐ結果となってしまうかねない。

本研究では、この問題への一つの解決のための視点として、近年、企業の CSR が競争戦略の

枠の中でとらえられるようになってきていることを踏まえ、戦略的 CSR の延長として『ビジネス倫理やコンプライアンス』にかかわるコーポレートガバナンスや内部統制も企業の戦略的 CSR として捉え、ダイナミック・ケイパビリティの視点から捉えなおすことを提案する。

3.2 日本における企業倫理・内部統制・ガバナンスの高度化について

日本においては第二次世界体制後の高度経済成長期における公害問題や消費者問題などによって、企業の社会や消費者に対する責任などについての議論は行われてきた。

さらに 1990 年代以降、企業倫理、内部統制、コーポレートガバナンスなどの議論が進んできたと言える。

例えば、1991 年に日本経団連は、「行動憲章」を発表し、1996 年の初回改訂以降一貫して、企業トップの倫理観の重要性について述べており、経団連加盟企業に対して行動憲章およびその手引きに基づき適切な企業活動を行うことを推進している。²

また、「内部統制」2000 年代に入りアメリカにおけるエンロン、ワールドコムなどの巨額の不正会計問題などにより内部統制などの重要性が世界で再確認され、日本においてもアメリカの内部統制フレームワークである COSO モデルが企業関係者の中で関心を持たれるようになった。

さらに、日本国内でも上場会社の不正会計不祥事が発生したことなどをうけ、内部統制の必要性が議論された。2006 年 6 月に金融商品取引法が成立し、さらに 2007 年 2 月には「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」が指針として発表された。

コーポレートガバナンス・コードは、上場企業の指針有価証券上場規程の別添資料という位置づけであり、2015 年 3 月に金融庁と東京証券取引所が取りまとめ 6 月から適用が開始された。

3.3 日本企業の組織不祥事

上記 3.2 で見たように日本企業におけるコーポレートガバナンス、企業倫理、内部統制などは整いつつあり、特に 2015 年以降は、行動憲章等に基づく企業倫理、内部統制に関する法制度、コーポレートガバナンス・コードなどが整備されており、企業においても社会においても、一定程度、倫理、内部統制、ガバナンスに関する知識は、少なくとも外形的には共有されているといえる。

しかし、それにもかかわらず上場会社や大会社などによる組織的な不正事案の発覚が後を絶たない。なぜそのような不正が発生するのか。

以下のとおり、3つの可能性が想定される。

① 現状組織管理体制の問題の可能性

内部統制やガバナンス体制・コンプライアンス体制への理解が表面的かつ不十分である可能性

²日本経団連行動憲章 1991 年 <https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/1991/024.html>

日本経団連行動憲章 1996 年 <https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/kcbc/charter.html>

があり、組織内部の倫理的問題や不条理事案を適切に処理できていない問題が考えられる。

② 不祥事の負の影響の軽視の可能性

不祥事については本来、経営者が率先して事実関係の把握をしたうえで、問題の解決をはかり、再発防止策を構築するなどの対応が必要と考えるが、経営者をはじめとして社内において、不祥事に対する問題を軽視する可能性があり、問題が起きても、問題の本質的な解決のための組織改善などにつながらず、アドホックな対策で終わってしまう可能性がある。

③ 監査機能の課題の可能性

経営者の行動を監視する役割である、監査部門が経営者の下に位置しガバナンスの主目的である経営者の監視やけん制機能が不十分であり、外部監査役による経営監視力がいまだ脆弱である可能性がある。

これらの3つの問題に対処するには、経営陣は、社内における内部統制が的確に機能されるように整備する必要がある。同時に、コーポレートガバナンスの視点から、経営陣自らの行動を常に律することが必要であり、さらに現代のCSRの観点からは、日常的な経営判断に加えて経営管理や内部統制の状況などについて、ステイクホルダーに対して公明正大に説明できるようにする必要がある。

従業員は、必要な業務を励行し、ルールやコンプライアンスを順守することが基本である。いふならば、ルールを守ることは従業員自らを守ることである。また社内のルールと社会のルールや常識が対立した際には、社会のルールに従うというある種の覚悟も持つ必要である。

加えて、監査部門である。監査部門は、組織内の各部門が適正に業務を行っているか監視することが重要であるが、経営陣による経営判断についても監視の対象である。そのためには必要な情報を取得し、一定の権限によって経営陣や各部門に対して監査を行う必要がある。この点においては、日本銀行金融高度化センターが指摘するように、監査役会が独立し、監査部門を傘下に収め、そして経営陣や各部門に対して一定の独立した権限で相対することによって十分な牽制機能を発揮すること、つまり「3線モデル」の徹底が重要であると考えられる。³

以上のように、コーポレートガバナンスや内部統制は、単に制度を導入し、形式的に運用するだけでは「仏を作って魂入れず」の状態であり、経営陣が率先して取り組み、現場においても徹底されることが重要である。

そして、現場への過剰なノルマや風通しの悪い組織風土など、いわゆる「心理的安全性に乏しい環境」では、現場はノルマ達成のために不正行為を余儀なくされる懸念があり、表面的に不正行為のみを罰するのでは本質的な解決にはならない。

³ 日本銀行金融高度化センター「ガバナンス改革と内部監査」

https://www.boj.or.jp/announcements/release_2019/data/rel190716j2.pdf

さらには3線モデルの考え方から、業務執行部門、管理部門、さらには監査部門が相互牽制していくこと、とくに監査部門は外部監査役の指揮命令に入り、経営陣のガバナンスも統制していくことも重要と考える。

3.4 階層的なダイナミック・ケイパビリティによるガバナンスと内部統制

前節では組織不祥事とその課題について考察を行ったが、ここでは、組織はどのように組織改善を行っていくかについて考察を行う。

2.2 で述べたように、ダイナミックケイパビリティフレームワークの考え方に基づくと、組織の行動には経営陣による大胆な組織変革であるダイナミック・ケイパビリティと、「仕事を達成するうえで（技能的に）必要な管理、業務的、さらにはガバナンス関連的な諸機能に係るもの」であるオーディナリ・ケイパビリティに区分され、日常の企業活動は主にオーディナリ・ケイパビリティが発揮されるものであるとする。

コーポレートガバナンスや内部統制の視点で見た場合には、通常のガバナンスや内部統制の運営、維持管理においては、オーディナリ・ケイパビリティが発揮されると考えるのが妥当である。日常的な業務運営の中で、ある程度定型的なトラブルやこれまでの実務経験の範疇で収まる倫理的問題や社内トラブルについては対応可能である。

しかし、経験したことのない問題の発生、既存のルールを越える不正事案や、複数の部署にまたがる場合や全社的なトラブルなどについては、既存の枠組みでは判断できない可能性がある。つまりオーディナリ・ケイパビリティでの対応に限界を迎えることになる。

特に全社的な、企業不正事案は組織の基盤を揺るがす問題になることが多いため、既存の管理ルールなどによってオーディナリ・ケイパビリティすることではもはや対処不能となることから、経営陣が危機管理の先頭になって、原因の発見、問題への対処、被害者当事者への誠実な対応を行い、問題解決を行うとともに再発防止として組織改編が必要となる。

経営トップによる覚悟・決断および行動が無ければ不正事案の根本的な解消と再発防止組織改善は難しいものと考えられ、ダイナミック・ケイパビリティのフレームワークを用いて大胆な組織改善も視野に入れる必要があるのである。

コーポレートガバナンスおよび内部統制について、オーディナリ・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティをまとめると以下のとおりとなる。

**表1 コーポレートガバナンスや内部統制における
オーディナリ・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティ**

	オーディナリ・ケイパビリティ	ダイナミック・ケイパビリティ
具体的内容	・組織内のコンプライアンス違反や顧客トラブルなど組織活動の中で恒常的に発生し得る問題。	・組織内の大規模な不祥事や不正などによって組織全体に影響がある問題 ・想定外の事故や外部トラブル

担当者	全階層（特に現場部署、担当者 の活動も含まれる）	経営陣 （経営トップ、役員など）
-----	-----------------------------	---------------------

（筆者作成）

表1のように、組織としては組織不祥事対応について、オーディナリ・ケイパビリティの視点に基づき平常時の管理を徹底しつつ、全社的問題や想定外の問題に対処する場合などダイナミック・ケイパビリティの可能性を常に意識しておく必要がある。

3.5 階層的ダイナミック・ケイパビリティ

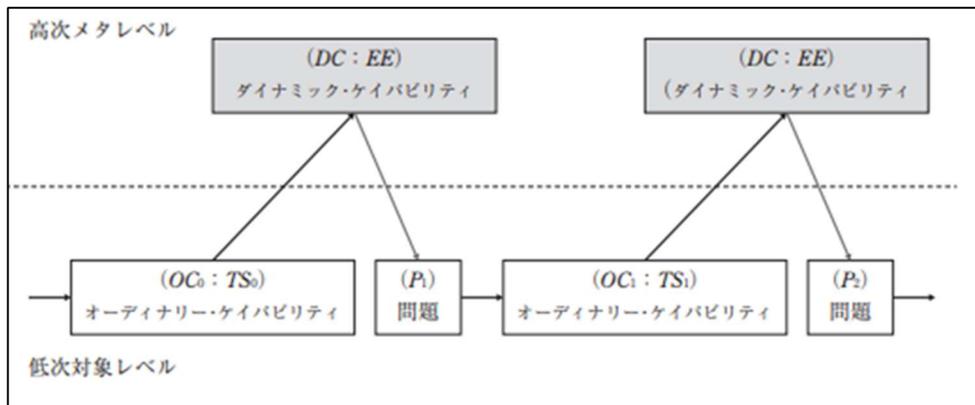
ティースによれば企業が持つ能力の階層は、多層的であり、まず土台としてオーディナリ・ケイパビリティがあり、そのうえにミクロ的基盤からなる低次のダイナミック・ケイパビリティとさらに高次元のダイナミック・ケイパビリティが存在するという。（Teece, 2018）

つまり、オーディナリ・ケイパビリティでは、土台となる日常の企業活動を行う。そのうえで、低次のダイナミック・ケイパビリティでは、企業の統合・再構築・追加などを行うことになる。そして高次のダイナミック・ケイパビリティ企業全体で必要な組織変革が行われる。

さらに、菊澤によれば、ポパーの推測と反駁、叙述と論証の区分の考え方にに基づき、企業活動は階層的に扱われ、低次のオーディナリ・ケイパビリティと高次のダイナミック・ケイパビリティに分けることができるという。（菊澤, 2020）

このような階層的なダイナミック・ケイパビリティのイメージは、具体的には以下の表2のとおりである。

図2 階層的なダイナミックケイパビリティのモデル



（菊澤 2020 から抜粋）

菊澤によれば図2では、まず現状の問題は「OC0：オーディナリ・ケイパビリティ」で対処しているが、もし新たな問題発生した場合には「OC0：オーディナリ・ケイパビリティ」では対処できないので、ダイナミック・ケイパビリティにより組織の最適化を図るといふ。

つまり、企業活動においてオーディナリ・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティは階層的に区分されることによって組織が抱える課題解決を明確化させることが出来るものである。

加えて、階層的なダイナミック・ケイパビリティは CSR 戦略の策定に有効である。企業が自

社の本来業務の収益性・競争優位および社会課題解決を両立するための経営戦略の立案においても、オーディナリ・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティを階層的に使い分けけることが必要である。具体的には、CSR の取組みを日常業務の枠内でとらえるオーディナリ・ケイパビリティの視点では、既存の組織のフレームワークの範囲内で考えて対処しようとするため、組織の限られた資源を効果的に案分しようとしてかえって収益性・競争優位と社会課題解決のどちらかを犠牲することになってしまう可能性がある。一方で、より上位のダイナミック・ケイパビリティによって CSR を組織の既存戦略に据え置くことで、収益性・競争優位性と社会的課題解決の両立を図るために大胆に組織構造を発揮しながらゼロベースで組織を見直していくという視点が可能となる。(脇, 2022)

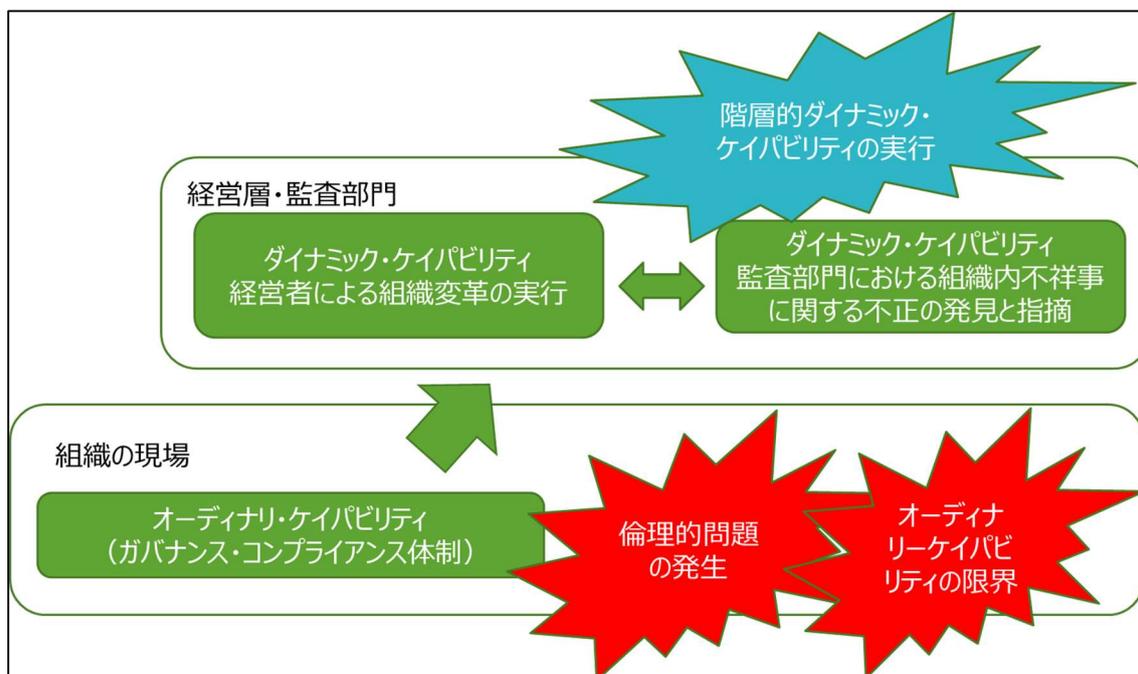
3.6 階層的ダイナミック・ケイパビリティを用いたガバナンスと内部統制の高度化

ここではダイナミック・ケイパビリティの階層性をもとに、企業のコーポレートガバナンスや内部統制の高度化について考察する。

3.4 で考察したように、オーディナリ・ケイパビリティは組織の日常的な管理であり、日常業務において発生するトラブルについては対処していくことになる。一方で、大規模な組織不祥事やトラブルが発生した際には、会社全体で大胆に問題解決を行い、再発防止策についても組織をゼロベースで見直して組織改善することが必要であり、その際にはダイナミック・ケイパビリティを用いることが有効と考える。

具体的には図3のように階層的にダイナミック・ケイパビリティの活用を考えることになる。

図3 階層的なダイナミック・ケイパビリティによる組織の改善



(筆者作成)

図3では、階層的ダイナミック・ケイパビリティを用いた組織改善について示したものになる。

まず、組織内部・現場レベルでの組織不祥事やトラブルは、オーディナリ・ケイパビリティで対応可能な場合は不祥事への対処を行う。

しかし、組織現場で不祥事問題などが解決できない場合には、ダイナミック・ケイパビリティの発揮が必要となるため、経営層・監査部門などにより、問題の発見・指摘・解決および組織変革の実効性を担保する。

また、経営層・監査部門は、同じダイナミック・ケイパビリティを行う階層であっても、経営層によるダイナミック・ケイパビリティの実施が適切かという点について、相互牽制を行う。つまり、経営者自身の不祥事がある場合には経営者のリーダーシップでは対応不可能であるため、監査部門の力が重要となる。

さらに言えば、監査委員長が外部監査役であるなど、経営者と対等かつ独立した権限を有して、社内全体に対して一定の権限を持つことが重要である。ガバナンスの3線構造でいえば、業務を行う現場である1線と管理部門である2線およびそれを統括する経営陣に対して独立した監査部門という3線が機能することにより階層的に組織統制が行われることになる。

4. 結論

本研究では、社会環境の変化の激しい現代において、企業が激しい社会環境の変化に適応しつつ社会的責任に応えるために、企業が環境変化に対して大胆に企業の構造を大胆に変革していく戦略的フレームワークであるダイナミック・ケイパビリティの考え方を整理したうえで、近年、重要性が増している企業の社会的責任やサステナビリティの課題について、社会的責任やサステナビリティについてダイナミック・ケイパビリティを用いた分析が増えていることを確認しつつ、企業がそれらの課題や社会的要請を達成するうえでダイナミック・ケイパビリティのフレームワークが有効であることを考察した。

そして、日本企業の組織不祥事は後を絶たず、2000年代以降、内部統制やコーポレートガバナンス体制が整備されつつあるが、依然として大企業の不祥事は続発していることに鑑み、企業の内部の倫理的問題への対処やコンプライアンス問題への対応は企業の日常管理や内部統制に基づくため、平常時は現場階層である関係部署の日常的な組織改善の範囲で対処されるが、ひとたび大規模な組織不祥事が発生した場合は、関係部署任せにせず経営層などの組織リーダーや監査部門など上位の階層によって、大胆なダイナミック・ケイパビリティを用いた企業変革が必要である。社会的責任やサステナビリティの次のステップとして、コンプライアンスの視点においてもダイナミック・ケイパビリティによる組織変革が有効であることを考察した。

本研究で考察したように、企業の社会的責任を論じるうえで、ダイナミック・ケイパビリティは有効かつ重要な概念である。特に、外部環境の変化が激しい現代においては、企業の直接的なビジネスの範囲である競争や収益性の問題に加えて、環境問題、人権問題なども重要な企業課題

となっており、企業の経営課題の優先順位のなかで社会的責任をどう捉えるのかが企業の重要な判断となると考える。

また、環境問題、人権問題とともに企業のガバナンスが問われているなかで、企業内部の不祥事問題は、通常は企業の内部管理体制（オーディナリ・ケイパビリティ）を発揮しているが、ひとたび、企業を揺るがす重大な不正や倫理的問題が発生すると、経営者や監査部門と言った上位階層によってダイナミック・ケイパビリティの発揮が必要と考えられる。

日本企業の不祥事案については、長年にわたる不正や現場慣行、組織文化なども影響としてあげられるため、階層的なダイナミック・ケイパビリティの視点から、経営リーダーが組織内部の内部統制やコンプライアンス体制を大胆に変革していき、監査部門がその実効性や継続性を監視することが重要と考えられる。

5. 研究課題と今後の展開について

本研究は、企業不祥事発生時におけるコーポレートガバナンスや内部統制の見直しについて、ダイナミックケイパビリティフレームワークの視点から、企業の社会的責任や不祥事防止のための企業活動のオーディナリ・ケイパビリティの限界とダイナミック・ケイパビリティの有効性について検証を行った。

本研究は、組織不祥事をテーマとした博士研究の柱の一つとして実施したものだが、ダイナミック・ケイパビリティに関する分析を中心に実施したことから、企業不祥事に関する具体的事象や不祥事に関する分析は敢えて触れなかった。

また、今回の研究報告では、コーポレートガバナンスや内部統制の具体的な構造については、詳しく論じることができなかった。この点については、今後の課題であり、日本企業が、コーポレートガバナンスや内部統制を階層的にどのように高度化していくかについて詳細な分析が必要と考えている。

参考文献

- [1]Aragón-Correa, J. A., and Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy, *The Academy of Management Review*, 28 (1) : 71-88.
- [2] Friedman, M. (2002). *CAPITALISM AND FREEDAM*, 40th Anniversary Edition, The University of Chicago. (村井章子 訳 「資本主義と自由」日経 BP 社 2008 年)
- [3]Hart S. L., and Dowell G. (2011). A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. *Journal of Management*, 37 (5) : 1464-1479.
- [4] Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value, *Harvard Business Review* January–February 2011 : 11-17.

- [5] Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*. Vol. 28, No.13: 1319-1350.
(菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵 訳『第 3 章ダイナミック・ケイパビリティの解明 持続的企業のパフォーマンスの性質とミクロ的基礎』「D.J.ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論」中央経済社 2019 年)
- [6] Teece, D.J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford: Oxford University Press.
(谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラ・S・チェン 訳『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 2013 年)
- [6] Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory, *Journal of Management & Organization*, 24:3 (2018) : 359–368.
- [7] Wu, Q., He, Q., and Duan, Y. (2013). Explicating dynamic capabilities for corporate sustainability, *EuroMed Journal of Business*, 8 (3) : 255–272.
- [8] Wu, Q., He, Q., and Duan, Y. (2014). Dynamic capabilities for CSR management: towards identifying common processes, *Society and Business Review*, 9, (3) : 276–297.
- [9] 菊澤研宗 (2020) 「ダイナミック・ケイパビリティ論の哲学的・経済学的解釈」『三田商学研究』 63 (4) : 47–60.
- [10] 脇拓也 (2022) 「企業の収益性と社会的責任の戦略的統合について—階層的なダイナミック・ケイパビリティ戦略を用いた収益性と社会的責任の両立—」『経営哲学』 18 (2) : 54-68.
- [11] Fortune Global500 <https://fortune.com/global500/> (2022 年 8 月 25 日閲覧)
- [12] 日本銀行金融機構局金融高度化センター (2019) 「ガバナンス改革と内部監査」
https://www.boj.or.jp/announcements/release_2019/data/rel190716j2.pdf (2022 年 7 月 30 日閲覧)
- [13] 日本経済団体連合会 企業行動憲章 1991 年版
<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/1991/024.html> (2022 年 7 月 30 日閲覧)
- [14] 日本経済団体連合会 企業行動憲章 1996 年版
<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/kcbc/charter.html> (2022 年 7 月 30 日閲覧)