

経営戦略フレームワークを用いた 「人生100年時代」における 個人の働き方についての一考察 —階層的ダイナミック・ケイパビリティフレームワークを 用いたキャリア戦略—

脇 拓也

梗概

現代は「人生100年時代」などと呼ばれ、個人は「ある程度の年齢を重ねても働き続ける必要がある」一方で、社会環境の激しい変化により、「変化の激しい時代に生き抜く必要がある」という時間軸の異なる2つの課題に対処する必要がある。

本論文では、この課題に対処するために経営戦略のフレームワークであるダイナミック・ケイパビリティを階層的・連続的に用いることで個人が無理なく自らの能力などを再構成し最適化していく方法を考察する。

キーワード：人生100年時代 キャリア戦略 ダイナミック・ケイパビリティ

1. はじめに

現在、社会は厳しい変革の波にさらされている。グローバル化やAI・DX技術などによる技術進化などにより、社会全体において「VUCA」つまりVolatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）が増しており、未来予測や計画などが困難な時代になっている。

加えて、この数年、全世界に感染症が蔓延することでビジネス、日常生活、さらには教育環境にいたる社会システム全体が大きな変化を余儀なくされている。

つまり、ビジネスの仕組みや技術の変化に加えて、地球環境、公衆衛生、政治的問題など、人間や人間組織を取り巻くあらゆる場面において、短期間での大きな変化と将来への予測困難性に直面しているといっていよい。そしてそのような短期間での大きな変化と将来への予測困難性は、今後も続いていく可能性が高い。

このような状況下で、個人の視点から見ると2つ大きな課題があると考ええる。

1点目の課題は、「ある程度の年齢を重ねても働き続ける必要がある」ということである。国の社会保障費用の負担問題から年金受給開始年齢の引き上げなども行われている。我々は健康年齢を維持しつつ、今後は、場合によっては70歳を超えても「生涯現役」で働き続ける必要性が高まっていると予想される。

2点目の課題は、「変化の激しい時代に生き抜く必要がある」ということである。上記で述べたようなビジネス環境、地球環境、公衆衛生、政治システムなど様々な変化が同時に起きている（しかもそれは連動している）状況である。

これら2つの課題は、1点目が長期的時間軸、2点目が短期的時間軸であり、時間軸が異なる。個人はこれら時間軸の異なる2つの課題を両立して対処する必要性に直面している。

個人の働き方、生き方について「ライフ・シフト」の著者であるグラットン（R. Gratton）とスコット（A. Scott）によれば、従来の個人は学生⇒仕事⇒引退（老後）の「3ステージ」のライフモデルであったが、現在は、社会環境の変化により、学生時代に学んだ知識では生涯キャリアを維持することは不可能となり、学び直しが必要となった。また70歳を超えても働き続ける必要が生じるなど、いわゆる「マルチステージ」のライフモデルに変化したという。（Gratton・Scott, 2016）

また、日本でもグラットンとスコットの研究を受け、徳岡が40代からのライフシフトを提唱し、日本人の人生100年時代の働き方を考察している。（徳岡、2019）

日本政府も人生100年時代構想会議を開催し、報告書では「より長いスパンで個々人の人生の再設計が可能となる社会を実現するため、何歳になっても学び直し、職場復帰、転職が可能となるリカレント教育を抜本的に拡充する」¹と述べられるなど、長寿社会において安心して働き続け、そして学び続けることなどについて議論が行われてきた。

本論文では、人生100年時代における個人の働き方について、変化の激しい時代かつ絶対的な解が見いだせない現代において、グラットンとスコット、そして徳岡などが指摘する「ライフ・シフト」をどのように実現し、環境変化を乗り切っていくかについて、経営戦略の視点をを用いて考察する。

具体的には経営戦略論のフレームワークであるダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークを用いて考察をするものである。ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークは、環境の変化に直面した企業が自らのケイパビリティ（資産・能力・機能）を大胆に組み替えていくことで環境変化に対処するという考え方となる。

本論文では、まず個人が抱えている2つの課題「ある程度の年齢を重ねても働き続ける必要がある」および「変化の激しい時代に生き抜く必要がある」の両立について考察する。

次に、ライフ・シフトなどを提唱するグラットンとスコットおよび徳岡らが変化の激しい時代にどのような生き方、働き方を提示しているのかを考察する。

そのうえで、経営戦略の視点から、外部環境の変化に対応して自身の資産や能力を大胆に組み替えるための経営戦略のフレームワークであるダイナミック・ケイパビリティフレ

¹ 人生100年時代構想会議 人づくり革命基本構想 本文3ページ
<https://www.kantei.go.jp/jp/content/000023186.pdf>

ームワークを用いて、環境変化を受けて個人が自らの能力を再構成し、その時点での生き方働き方の最適化を行う方法について考察する。

本研究の問題意識として、著者が実務家出身の大学教員であり、これまで一般企業で仕事を続けながら社会人大学院などで経営学の学び直しを行った「リカレント教育」の体験者としての問題意識から、自らの専門領域である経営戦略のアプローチを用いて、社会環境変化の激しい時代に適切なライフ・シフトを行いながら生き残っていくための方法について、一つの考察を加えるものである。

2. 個人を取り巻く2つの課題

(1) 2つの課題とは

ここでは、日本に住む個人を取り巻く2つの課題について考察を行う。2つの課題とは「1. はじめに」で述べた「ある程度の年齢を重ねても働き続ける必要がある」という課題と「変化の激しい時代に生き抜く必要がある」である。

まず1つ目の「ある程度の年齢を重ねても働き続ける必要がある」課題とは、企業において60歳あるいは65歳などお定年退職を迎えたあとも働き続けるということである。総務省の高齢者の人口及び就業に関する統計データによると、2019年の高齢者の就業者数は、2004年以降、16年連続で前年に比べ増加し、892万人となり過去最多となっている。2020年9月時点での総務省の調査では、日本の総人口は、前年比29万人減少している一方、65歳以上の高齢者人口は、3617万人と、前年（3587万人）に比べ30万人増加し、過去最多となり総人口に占める割合は28.7%となっている。²

労働力人口における高齢者の割合は増加しており、令和3年版高齢社会白書によれば2020年の労働力人口は、6,868万人であり、労働力人口のうち65～69歳の者は424万人、70歳以上の者は498万人であり、労働力人口総数に占める65歳以上の者の割合は13.4%と上昇し続けている。³

一定程度の年齢を超えても元気ならば働けること自体は素晴らしいことである。高齢になっても活躍していくことは心身にも良い影響があると考えられる。しかし、一方で年金受給額などの生活不安に起因して、高齢者が「生きていくために無理をして働く」ということであれば、その意味は変わってくる。

例えば、日本労働組合総連合（連合）の調査では、全国の45歳～69歳の調査対象者が、「70歳までの就労機会確保」について71.4%が賛成している。一方で「60歳以降も働きた

² 総務省統計局「統計からみた我が国の高齢者－「敬老の日」にちなんで－」
<https://www.stat.go.jp/data/topics/topi1260.html>

³ 令和3年版高齢社会白書「第1章 高齢化の状況」「第2節 高齢期の暮らしの動向 1 就業・所得」より https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2021/zenbun/pdf/1s2s_01.pdf

いと思う理由」(複数回答形式)について、理由の第一位は「生活の糧を得るため」(77%)との回答であった。年代別割合では65歳～69歳の人々の62.3%が選択し第一位となった。(第二位が59.3%で「健康を維持するため」となっている)。⁴

加えて、先述の令和3年版高齢社会白書によれば「経済的な意味で日々の暮らしに困ることがないと感じる60歳以上の者」は63.6%であり、裏を返せば36.4%の人々が日々の暮らしに経済的な面で困っていることになる。⁵

以上の調査から見ると、生活に困っている60歳以上の割合が36.4%であり、連合調査でも生活困難の区別は無くても、生活の糧を減るために働きたいと思う割合が77%にのぼっていることがわかる。

このように、少子高齢化社会において、ある程度の年齢を重ねても働き続けるということは統計的な面でも避けられない時代になっていると考えられる。

次に、2つの目の課題「変化の激しい時代に生き抜く必要がある」ということである。現在、感染症の影響により社会全体で仕事、生活、教育などに大きな影響があるが、感染症の流行以前においても、すでにVUCAという言葉は使われており、変化の激しい時代にいかに生き残っていくかは、個人レベルにおいても企業においても重要な課題となっている。例えば、経済産業省が発表する「ものづくり白書」2020年版では「我が国製造業を取り巻く環境は、かつてない規模と速度で急変しつつあり、かつ極めて厳しいものとなっている。この環境変化の「不確実性」こそが、我が国製造業にとって大きな課題となっている。」⁶と述べられており、日本の製造業における不確実性への対処と企業変革力の必要性と述べられている。

この課題認識は個人レベルでも同様と考えられる。企業活動の不確実性が高まれば労働者にとっての不確実性も高まり、失業の不安、働き方の大胆な変革などが必要である。大湾は、ITなど社会における技術変化が急速な職種においては若手技術者のほうが勤続年数の長い技術者よりも生産性が高くなることから終身雇用や年功賃金制度の維持が難しいことを指摘している。(大湾・服部, 2022)

つまり、企業にとっても個人にとっても不確実性というリスクが高まる中で、いかに生き残るかということは最重要な課題の一つといってよく、日本の大企業やお家芸と呼ばれた製造業分野においても、もはや年功賃金制度や終身雇用の維持が困難であるという経営者の声も聞かれるようになり、社会変化の激しい中で個人はいよいよ自らのキャリアを自律的に構築する必要性が生じている。

⁴ 日本労働組合総連合「高齢者雇用に関する調査2020」6ページ
<https://www.jtuc-rengo.or.jp/info/chousa/data/20200130.pdf?6062>

⁵ 脚注3に同じ。

⁶ ものづくり白書2020年版 3ページ https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2020/honbun_pdf/pdf/soron.pdf

(2) 2つの課題の両立という問題

上記(1)において2つの課題「ある程度の年齢を重ねても働き続ける必要がある」課題と「変化の激しい時代に生き抜く必要がある」課題について考察した。

これら2つの課題は、そもそも「時間軸」が異なっている。

まず、1点目の課題は、少子高齢化などに伴って年金支給開始年齢の繰り上げが想定されるため、特に現在の若者そして現役世代は、健康寿命を延ばしつつ70歳を超えても働くことを想定しなければならない。つまり、長期スパンで健康を維持しながら、高齢になっても働き続ける必要があるのである。

他方、2点目の課題を見ると、社会環境の激しい変化によって、働き方については質量ともに大きな変化が想定される。大学4年間で学んだキャリアだけで一生涯を乗り切っていくことは難しいといわれており、社会に出てからの学びなおし、いわゆる「リカレント教育」の重要性が指摘されている。つまり、社会の変化が激しい中においても、定期的に自らの能力やキャリアを棚卸しして、必要に応じて再構成やレベルアップを行い、最適化を図ることが求められていると考える。

以上のとおり、2つの課題は長期と短期ということなる時間軸の課題であり、また求められる要件も異なる。むしろ長期的に健康で働き続けることと、短期的にキャリア専門性を更新し続けることという難しい課題に取り組み続けるということが必要になる。そして、これら2つの課題を両立するには、変化に対応しつつ、自らの特性を最大限発揮し続ける、そしてそれを継続的に維持手していくということが重要になると考えられる。

3. 人生100年時代のキャリアの考え方

(1) 3ステージモデルの限界

これまで述べてきた、個人を取り巻く2つの課題については、すでにリンダ・グラットン (R. Gratton) やアンドリュー・スコット (A. Scott) が著書「ライフ・シフト」の中で、個人は社会の劇的な変化があるなかで、70歳80歳になっても働き続けなければならないことなどを指摘している。(Gratton1・Scott, 2016)

「ライフ・シフト」では、社会環境の変化として、テクノロジーの進化、グローバル化の影響、人口構成の変化と長寿化、社会の変化 (たとえば家族のあり方、男性女性のライフスタイルの変化)、エネルギー・環境問題の深刻化なども指摘している。

このように社会環境の変化が劇的に進む現状では、従来型のライフスタイルモデル、つまり教育⇒仕事⇒引退 (老後) という「3ステージ」モデルでは、もはや対処できないことを指摘している。つまり、これまでのライフスタイルでは、人間が若い時期に学校等で何らかの専門分野を学べば、その後に特段の学び直しをしなくても30年～40年の現役世代のうちに学生時代の知識が通用したということである。(もちろんOJTなど社内の職務

経験などを通じた知識・技能の習得は行われていたが、大学や高等専門機関での知識の学び直しや教育の受け直しは必ずしも必要とされていなかった。）そして30年～40年の現役期間を乗り切り定年退職を迎えれば、安定した余生を過ごすことができた。

しかし、現代では、社会変化のスピードが早いため、学生時代に学んだ知識はすぐに陳腐化し、有用性が減っていく。近年はAIなどの登場で人間が行う仕事が置き換えられる可能性も指摘されている。さらに、高齢化社会や年金の問題などもあるため、個人は不確実な老後を迎えるため健康を維持しながら、ある程度高齢になっても働き続けていく必要がある。

グラットンやスコットは上記ような変化によって、従来の「3ステージ」がもはや通用せず、現代は「マルチステージ」の時代に突入していると指摘する。しかし、個人がマルチステージの時代に突入しているにもかかわらず、従来通りの働き方を継続し、環境変化にも受動的であれば、結果として「いつも時間に追われ続ける未来」「孤独にさいなまれる未来」「繁栄から締め出される未来」を迎えると警告する。

グラットンやスコットの指摘に基づくならば、我々は社会変化に応じて大胆にライフスタイルを再構築していくしかないということである。

(2) マルチステージへの対処法

では、社会環境の変化にどのように対処すればいいのか。先ほどのグラットンとスコットの「ライフ・シフト」では、社会環境の変化に伴って3ステージは限界を迎えるため、マルチステージでの対応が重要であり、そのためには生涯通じて「変身」し続けることが重要であることになる。そして、そのためにステージに応じたり・クリエイション（再創造）が必要であり、そして「生産性資産」「活力資産」「変身資産」という3つの無形資産を活用することが重要と指摘している。

「生産性資産」とは文字通り生産を行うための資産であり、知識・経験・スキルなどを指し、これらを磨き続けることが重要であると指摘している。次に「活力資産」とは健康、友人、愛であると指摘されている。心身の健康があることによって有意義な人生を送ることができることは言うまでもないが、脳にとっても好ましい影響を及ぼす。そのためにはバランスの良い生活が重要であると指摘されている。また友人や家族との充実した生活が社会環境の変化やライフステージの変化を乗り越える活力にもなる。最後の「変身資産」とは、一言でいえば「マルチステージへの対応能力」にあたる。マルチステージに対応するために、自己理解が必要であり、さらには人的ネットワークが必要とされる、また能動的な行動も重要であると指摘している。

また、グラットンは「ライフ・シフト」の前作にあたる単著「ワーク・シフト」のなかで「ゼネラリストから「連続スペシャリスト」へのシフト」「孤独な競争から「協力して起こすイノベーション」へのシフト」「大量消費から「情熱を傾けられる経験」へのシフト」

という3つのシフトの必要性を指摘する。(Gratton, 2011)

第一のシフトでは、価値を生み出し、希少性があり、模倣困難性がある専門性を連続して複数持っていくことの必要性を指摘している。次に、第二のシフトでは、課題解決や成長のためには信頼できるコミュニティを作ることが重要であると指摘している。また、第三に、すべての時間とエネルギーを仕事に吸い取られる人生ではなく、バランスの取れた働き方が重要であり、そして生きるために働き、消費するモデルから情熱を傾けられる経験が結果として有意義な一生を送るうえで重要であると指摘する。

(3) 徳岡による日本人のためのライフ・シフト

徳岡は、日本人の働き方という視点から分析をしており、従来の終身雇用制を前提とした60歳定年（もしくは65歳）の場合、企業内では40歳前後でキャリアは頭打ちになり、その後下り坂を迎え55歳で役職定年となり、60歳以降は継続雇用となる働き方であると分析し、仕事の情熱は大きくダウンすると指摘する。そして、その状況で個人が80歳まで現役として働き続けようとしても難しく、グラットンとスコットが言うようなマルチステージへの切り替えが必要であると指摘する。

そのためには、会社や組織というコンフォート・ゾーンを抜け出し「自分はどうか」「自分は何をすべきか」を考え、会社中心の人生から自分中心の人生へのシフトが重要と指摘している。そして、グラットン・スコットらが提唱するマルチステージの無形資産の必要性を前提として、無形資産を「変身資産」として再定義しつつ、変身資産を活用して60歳以降の新しい生き方を実現するために①オープンマインド②知恵③仲間④評判⑤健康の重要性を説いている。(徳岡、2019)

(4) 人生100年時代を捉える

以上のようにグラットンとスコットおよび徳岡らの研究をもとに、現代の個人には、マルチステージの生き方や働き方が必要であることを考察した。

社会環境の変化によって、社会の利便性向上や医学の進歩による健康年齢の伸長などの良い点も挙げられるが、同時にグローバル化やテクノロジーの進化によって変化のサイクルが短くなり、結果として、個人は「健康で長期間働き続けるという時間軸」と「社会の短期的な変化に対処し続けるという時間軸」という異なる2つの時間軸の両立しなければならない状況にある。

そのような中で、グラットン、スコットそして徳岡らが指摘する人生100年時代を生き抜くための「マルチステージ視点の生き方および働き方」の再構築は非常に重要と考える。

また、「2. 個人を取り巻く2つの課題」で触れたように、日本政府は人生100年時代構想会議を開催している。(グラットンは、日本政府の人生100年時代構想会議の有識者議

員を務めた。）人生100年時代構想会議の基本構想では、子育て世帯への応援、高等教育の無償化、さらにはリカレント教育そして高齢者雇用など、様々な提言が行われており日本全体で課題に取り組む必要性が生じている。

(5) フレームワークの必要性

これまで述べたように、相反する2つの課題を両立するうえで、グラットン、スコットそして徳岡らの考察は非常に重要であり、日本政府でも様々な提言が行われており、個人が短期的な社会環境の変化に柔軟に対処し続けながら、高齢になっても健康で働き続けるうえで重要な示唆が与えられていると考える。

では、個人が、マルチステージを生きる中で、連続的变化に対処し、自身を大胆にアップグレードし続ける、そして無理な環境適応ではなく、活力をもって変身するためにはどのような方法が考えられるのか。グラットンやスコット、さらに徳岡の研究でもライフ・シフトのための無形資産の活用などが提言されているが、ある種の明確なフレームワークが必要と考える。

つまり、2つの課題で指摘したように、短期的な最適化と長期的な継続の両立が重要であり、そういった視点からフレームワークなどを考える必要がある。

こういった問題意識から、本論文は、人生100年時代における相反する2つの課題を両立するために、環境変化と生き残り対応した経営戦略のフレームワークであるダイナミック・ケイパビリティを考察するものである。

4. 経営戦略の視点から見た人生100年時代のキャリア戦略

(1) 2つの課題に対応するフレームワークの必要性

前章では、グラットンやスコットの研究、さらには日本の徳岡の研究を確認した。これらの研究が指摘するように、人生100年時代において、変化の激しい時代に高齢になっても生き残っていくにはマルチステージに対応した生き方働き方の模索が必要である。つまり「ある程度の年齢を重ねても働き続ける必要がある」および「変化の激しい時代に生き抜く必要がある」という、相反する2つの課題の両方に対処することが必要であり、言い換えれば「環境変化に対応して個人が継続的に変化していくフレームワーク」が重要となる。

このフレームワークについて、本論文では経営学の視点、特に経営戦略論の視点から、個人のキャリア戦略を考察する。

(2) 個人のキャリア戦略と経営学

経営学のフレームワークを用いて個人のキャリアや働き方を分析することについては、

先行研究でもいくつかの取組みが存在する。

まず、建宮は個人のキャリアについて、経営学の分析ツールであるSWOT分析を用いるにあたり、個人のキャリアと経営戦略との相違点と類似点を整理している。相違点は、企業は利益追求を主目的とするが、個人は利益追求が必ずしも人生の主目的とは限らないという点である。一方で、類似点は、企業も個人も進むべき方向性（理念）を明確にし、自ら取り巻く環境（外部環境）から来る機会と脅威を分析し、その中で発揮できる強みに経営資源を集中し競争に勝ち抜いていくこと、効果的なマーケティングが必要な点などが挙げられている。（建宮, 2007）

そして、建宮の指摘によれば、経営戦略の視点から見れば、企業の戦略目標を個人の人生目標として捉えることで経営戦略論のフレームワークを用いることは可能であるとしている。

次に、金井は個人のキャリアを考えるうえで「戦略」を「キャリア」と読み替えて分析を展開している。金井は、ミンツバーグの戦略の区分を用いながら、特に創発的戦略とキャリア・デザインを対比して論じつつ、キャリアのデザインや計画は、個人にとっての生き方、働き方の戦略であると考察している。（金井, 2006）

さらに、田中によれば戦略的人的資源管理の分野では、経営戦略と人的資源管理の一貫的対応からスタートしており、組織の経営戦略のなかでキャリアが捉えられるようになったとして、戦略的人的資源管理が、資源ベースの経営戦略に立脚しているためと正規労働者のみに視点を向けた人材育成が行われ、非正規労働者の育成には関心を払わない可能性があるとのことである。（田中, 2009）

以上の先行研究のように、経営学は、企業の生き残りや目的達成、収益性や価値向上といった視点で研究を行っているが、同時に個人の働き方、生き方、キャリアについても経営学のフレームワークで分析することも可能であると考えられる。

本論文では、経営戦略のフレームワークの一つであるダイナミック・ケイパビリティを用いて個人のキャリアや働き方などを考察する。

ダイナミック・ケイパビリティは、企業が外部環境変化に対応して生き残っていくためのフレームワークであり、本章では、まず経営戦略におけるダイナミック・ケイパビリティを説明し、さらに階層的なダイナミック・ケイパビリティ論について説明したうえで、次章において個人への適用を行っていく。

(3) 経営戦略とダイナミック・ケイパビリティ

経営戦略には大きな2つの流れが存在する。まず1つ目がポーターに代表されるポジショニング・アプローチと呼ばれるものであり、もう1つがバーニーに代表されるリソースベース・アプローチである。

まず、ポーターのポジショニング・アプローチは、企業が競争優位や収益を獲得するう

えて外部環境に目を向けるものであり、具体的には同じ業界のライバル企業、顧客、新規参入者、他業態、サプライヤー、代替品などに着目している。(Porter, 1980)

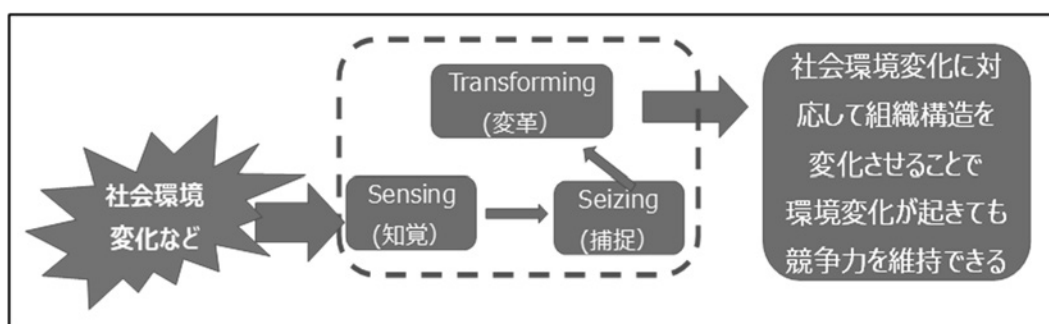
次に、バーニーによるリソースベースト・アプローチは、企業自らが持つ経営資源に目を向けて、持てる経営資源を十分に活用することで他社にとって模倣困難な状態な状態に至ることが重要であると指摘するなど、企業の持つ内側の資産に目を向ける。(Barney, 2002)

このようにポジショニング・アプローチとリソースベースト・アプローチを比較すると、ポジショニング・アプローチが主として企業自身の外部環境や競合他社に目を向けるのに対して、リソースベースト・アプローチは企業の持つ内側の資産に着目しており、経営戦略の中では対比的に扱われてきた。

一方でダイナミック・ケイパビリティは、企業が外部環境変化に応じて自らのケイパビリティ（能力・才能・技術など）を大胆に変革させることで変化に対処するというフレームワークであり、カリフォルニア大学のティース（D. Teece）によって提唱された。ティースによればダイナミック・ケイパビリティは「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」であるとしている。(Teece, 2009)

具体的な、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つのプロセスを取る。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)

図1 ダイナミック・ケイパビリティ戦略の概念図



(Teece2007 をもとに筆者作成。)

ダイナミック・ケイパビリティの有名な事例は、写真フィルムメーカーの日本の富士フィルムとアメリカのコダックの比較である。2つの企業は長年、写真フィルム分野での世界トップ企業であったが、デジタルカメラの登場により写真フィルムの需要が落ち、重大

な環境変化・経営危機に遭遇した。このため富士フィルムは、自社のフィルム技術について、カメラ事業の枠を超えて化粧品、医療、健康食品などに大胆に応用・転嫁させることで、経営危機を脱し、従来通りの企業規模を維持した。一方で、コダックは富士フィルム同様の技術を持っており、自社の技術が様々な技術へ転換可能であったが、変革を行わず結果として破綻した。(菊澤, 2019)

また、「2. 個人を取り巻く2つの課題」で取り上げた「ものづくり白書2020年版」においても、日本企業が企業変革力を強化させるために、製造行分野におけるダイナミック・ケイパビリティの必要性が論じられている。

さらには、大野による人材育成に関する研究のように、企業の人材育成について、社員の学習という面でダイナミック・ケイパビリティを用いて社員の本質的な能力（特に教養教育）向上について考察するという、先行研究も存在する。(大野, 2010)

(4) 階層的かつ連続的なダイナミック・ケイパビリティ戦略

ダイナミック・ケイパビリティは、1回で終わるものではなく、新たな環境変化や組織の状態に応じて、常に環境変化の中で継続的に行われていくものである。

菊澤は、カール・ポパー(K. Popper) の推測と反駁の知識の進化モデルをダイナミック・ケイパビリティモデルに組み合わせることにより、ダイナミック・ケイパビリティが階層的な進化をしていくことを論証している。(菊澤, 2019)

哲学者カール・ポパーは、この世界は3つの構造、つまり物質世界（世界1）、心理的世界（世界2）、知識・客観思考世界（世界3）が相互作用していると考え、そして経験に基づく思考、主観的な要素を含む思考や行為、問題の解決、推測、批判、反駁は知識・客観世界（世界3）の中で行われると考えた。(Popper1963, 1972)

そして、ポパーは、問題の批判、推測、反駁、批判を行うにあたり「推測と反駁」のモデルを作成した。「推測と反駁」のプロセスは図2のとおりである。

図2 推測と反駁

<p>P1(問題) → TT (暫定的解釈) → EE (誤りの排除) → P2 (新たな問題) → TT 2 (暫定的解釈) → EE2 (誤りの排除) → P3 (新たな問題) ……</p>

(Popper, 1972(翻訳版274ページ)より筆者作成)

図2をみると、まず、P1は「現在生じた問題」である。次にTTは「現在の問題生じたP1に対する推測的解決（暫定的解釈）」であり、そしてEE（誤りの排除）は、「TT暫定的解釈に対する批判的吟味のこと」であり、批判的議論と比較評価にあたる。図2の流れを説明すると、まず問題P1が生じた場合、これを解決するためにTTという暫定的解決

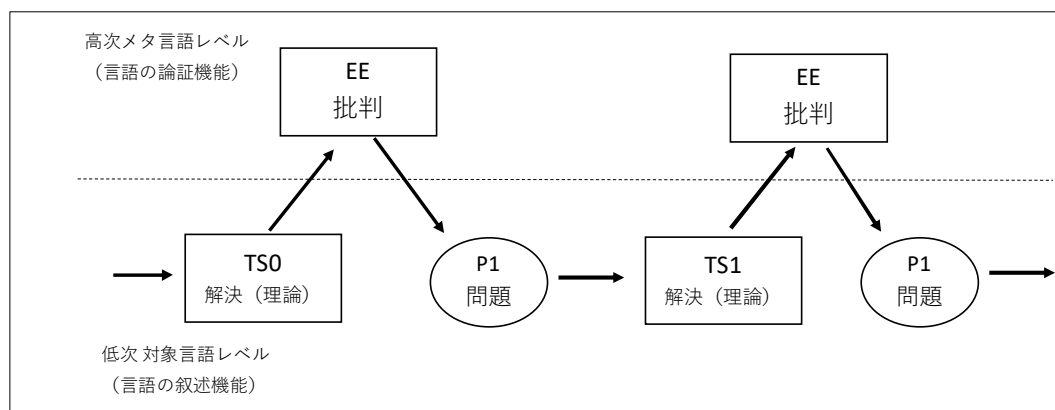
案を導出する。この暫定的解決案TTはEE（誤りの排除）により、批判的に検証される。当然、EEに耐えられなければTTは暫定的解決案とは成りえず、結果として、EEの批判をクリアした暫定的解決案のみがTTとなる。そしてTTは、問題P1に対する暫定的解決策として有効であるが、もし新しい問題P2が登場すれば、既存の暫定的解決策TTでは限界が生じるため、新たな暫定的解決策TT2が必要となる。当然TT2もEE2（誤りの排除）により批判的に吟味される。

ここで、最初の問題P1と後の問題P2が異なるならば、われわれはこれまで知らなかった問題を知ることになるので、知識が進歩していることになり、問題の前進的移動が発生する。さらに、日々環境は進化するので、このサイクルは継続的に続いていく。

つまり、ポパーは、暫定的解釈は反証可能であり、反証されない限りにおいて暫定的解釈の有効性が担保されると考えるのである。

また、ポパーの推測と反駁のプロセスは階層性と連続性を有している。暫定的解決策（TS）は対象言語レベルであり現実の叙述をしている一方で、誤りの排除・批判（EE）は高次のメタレベルであり、叙述されたものを論証する役割を負っている。そしてこのTSとEEとの関係は階層的な構造を持つ。菊澤によればこの階層構造を図3の様に表現している。（菊澤、2019, 2020）

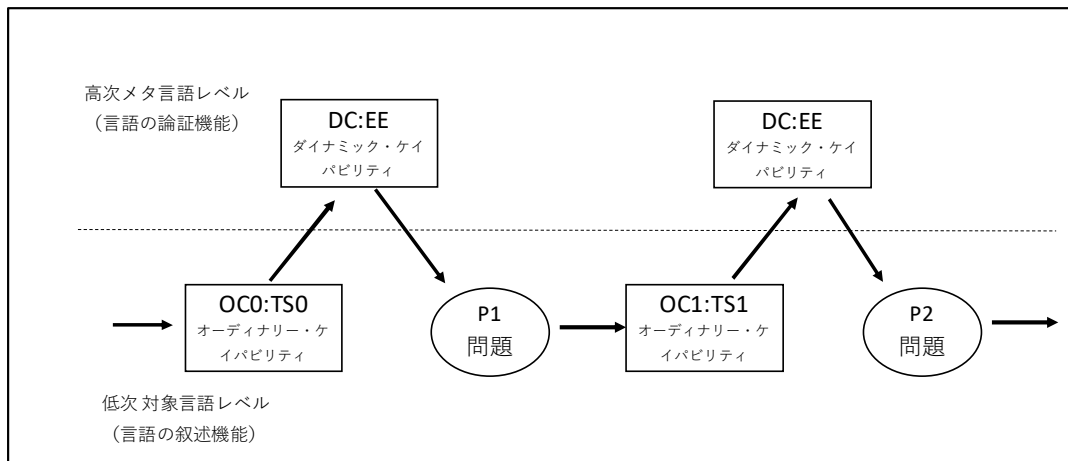
図3 階層的な推測と反駁構造



（菊澤2019, 2020 より筆者作成）

そして菊澤はポパーの推測と反駁のプロセスをダイナミック・ケイパビリティ戦略に当てはめた。それが以下の図の問題となる。

図4 推測と反駁を組み入れた階層的なダイナミック・ケイパビリティ戦略



(菊澤2019, 2020より筆者作成)

図4は、企業による日常活動（オーディナリー・ケイパビリティ OC0）の状態の中で、外部環境変化を知覚し、組織の日常活動とギャップがある場合には、「ダイナミック・ケイパビリティ＝ポパーの批判的議論（EE）」を行い、大胆な組織変革を図るというものである。

つまり、現状とのギャップを発見すると、企業はP1という問題を認識する。そして既存の戦略（オーディナリー・ケイパビリティ OC0）では対処できないことを自覚すると、自らの能力を大胆に組み替え、企業組織全体を再構成する。再構成を完了した後、企業は新たな定常状態（オーディナリー・ケイパビリティ (OC1)）に落ち着く。この定常状態は、新しい問題が発生するまでは有効に機能する。そして新たな課題を知覚した場合には、再びダイナミック・ケイパビリティを行い、企業組織の再構成を行う。

このように、ダイナミック・ケイパビリティをポパーの推測と反駁のフレームワークに落とし込んでいくことによって、環境変化に対応して自らのケイパビリティを批判的に検証し、必要に応じて大胆に再構成していくものである。また推測と反駁は、新たな問題が発見される都度行う必要があるものであり、推測と反駁のフレームワークに落とし込んだダイナミック・ケイパビリティフレームワークは階層的かつ連続的な性質を持つと考える。

5. 階層的ダイナミック・ケイパビリティとキャリア開発について

(1) はじめに

前章では経営戦略と個人のキャリアとの関係性について考察したうえで、階層的なダイナミック・ケイパビリティのフレームワークを整理した。

ダイナミック・ケイパビリティは、企業が生き残るために、外部環境変化に対応して企業自らが持つ能力を大胆に再構築するものである。そして、企業は継続的に活動しているので、さらにこのダイナミック・ケイパビリティは連続的かつ階層的に行われていくことも考察した。

そのうえで本章では、個人のキャリア戦略、特に人生100年時代における2つの課題に対処する場合にダイナミック・ケイパビリティをどのように活用すべきかを考察する。

これまで述べてきたように、人生100年時代を迎えた現在、個人は「ある程度の年齢を重ねても働き続ける必要がある」という課題と「変化の激しい時代に生き抜く必要がある」という時間軸の異なる2つの課題に直面している。

この2つの課題は以下のように短期的な課題と長期課題に分類される。

長期的課題：ある程度の年齢を重ねても働き続ける必要がある。

短期的課題：変化の激しい時代に生き抜く必要がある。

この2つの課題に同時に対処するためにダイナミック・ケイパビリティを階層的・連続的に実施することを考察する。

(2) ダイナミック・ケイパビリティからみた個人の変化

まず個人が短期的課題に対処するためには、各個人にとっての眼前に生じた外部環境変化に適切に対処していく必要がある。つまり、各個人は自らの能力をゼロベースで見つめなおし最適化することが求められる。そのためにダイナミック・ケイパビリティのフレームワークの①知覚（Sensing）②捕捉（Seizing）③変容（Transforming）という3つのステップを使うと次のとおりとなる。

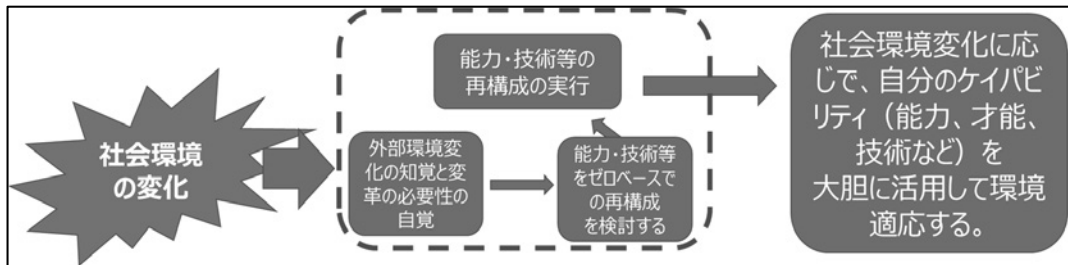
①知覚（Sensing）：各個人が、外部環境の変化の発生を認識・知覚し、自らにとって働き方、生活方法を含めた日常活動について、現状の方法のままでは限界が生じていることを知覚する。

②捕捉（Seizing）：外部環境の変化に対応して、各個人は、自らが持つケイパビリティ（能力・才能・技術など）をどのように再構成できるのか、もしくは既存の方法ではない新たな環境やフィールドで再利用できるかどうか、などについてゼロベースで検討を行う。

③変容（Transforming）：変化に対処して最適な状態にするために②捕捉において必要と考えたケイパビリティについてのゼロベースでの再構成を実行し、最適化を完了させて、新たな環境に適応する状態を作っていく。

上記①～③をイメージにすると図5のようになる。

図5 社会環境の変化に伴う個人のダイナミック・ケイパビリティの実行



(筆者作成)

以上の①～③のプロセスおよびそれを示した図5が、個人にとってのダイナミック・ケイパビリティにおける一連の手順である。

そして、これまで述べたようにダイナミック・ケイパビリティは企業の変革のフレームワークであるが、知覚、捕捉、変容という3つの手順は、個人にも活用することが可能と考える。つまり、個人が激しい外部環境の変化において、ゼロベースで自己ケイパビリティを見直すことで、環境に適応するというものである。

(3) キャリア形成における階層的かつ連続的なダイナミック・ケイパビリティ

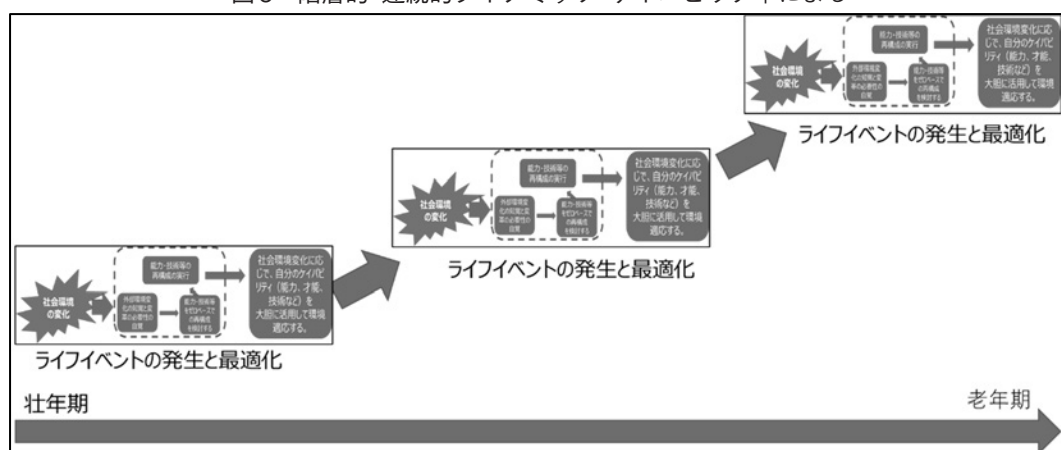
次に、人生100年時代における課題のうち「ある程度の年齢を重ねても働き続ける必要がある」という長期的な課題について考察する。長期的な課題は、先ほどの短期的な最適化が、長期的に行っていけるようではなくてはならない。

一方で、人間は完全に未来を予測し、将来にわたって完璧な制度や施策を構築することは不可能である。長期的なビジョンもあくまでも予測であり、社会環境の変化が激しければ、予測自体が困難となる。このため状況の変化に都度対応していくために、ポパーの推測と反駁をベースとした階層的・連続的なダイナミック・ケイパビリティによって、将来ビジョンは持ちつつも、その時々で考え得る最適な状態を構築していくことが重要となる。

そして、これは企業に限らず個人の働き方、生き方にも当てはまるものである。高齢になっても健康で安心して働き続けるために、将来目標を立てつつ、各ライフステージにおける自らの能力の再構成を継続的に行っていく。

高齢になれば、身体面、健康面で様々な制約が発生していくことが想定されるが、一方で過去の様々な知識や体験といったものを蓄積しているので、総合的に個人の能力、体力、これまでの経験つまりケイパビリティを見つめなおす必要があるのである。そして足元で出来ることを丁寧に見つめ直し、身体的かつ精神的な健康を維持しつつ無理のない範囲で、最適な状態を構築することが重要と考えられる。そして、このようなダイナミック・ケイパビリティを連続的かつ階層的な視点でとらえていくことが可能となり、具体的には図6のようになる。

図6 階層的・連続的ダイナミック・ケイパビリティによる



（筆者作成）

図6は、図5の個人の短期的なキャリアの最適化（ダイナミック・ケイパビリティの実施）の作業を、長い人生の中で継続して行って最適状態を保ち続けること（ダイナミック・ケイパビリティの階層性と連続性）を意味している。ライフイベントが起きればそのタイミングで最適化を図っていくものであり、グラットンやスコットらが言うような「マルチステージ」に対応していくものになる。

（4）人生100年時代におけるダイナミック・ケイパビリティの有効性

人生100年時代において、個人が同時に解決すべき「長期的課題：ある程度の年齢を重ねても働き続ける必要がある。」および「短期的課題：変化の激しい時代に生き抜く必要がある。」の2つの課題について、ダイナミック・ケイパビリティの考え方をを用いると、まず、「短期的課題」に対して、目まぐるしい環境変化に対し、自らの能力・経験・技能・健康状態などをゼロベースで見直し、状況に応じ最適化をすることになる。次に、「長期的課題」については、ポパーの推測と反駁に基づきダイナミック・ケイパビリティに基づく自己変革を一生涯継続させることで、その時々々のライフイベントに対処しながら、自身にとって最適な状態の構築を目指していく。このプロセスはグラットンやスコットらが言うような「マルチステージの変化」に無理なく対応できると考える。

以上のように、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で、個人が生きて中で遭遇する外部環境の変化に対して、自らの能力や技術の再構成や最適化を行うものである。当然、新たに外部から必要な知識や技術を習得する場合もあるが、まずは現在の自らの能力、健康状態、技術、環境を前提に再構成や最適化を行うものであり、あらゆるライフステージに対応できると考える。

6. 結語

本論文では、人生100年時代において、個人に直面する2つの課題「長期的課題：ある程度の年齢を重ねても働き続ける必要がある。」および「短期的課題：変化の激しい時代に生き抜く必要がある。」について、ダイナミック・ケイパビリティという経営戦略のフレームワークを用いて、個人の一生涯を通じた働き方の戦略を考察した。

まず、個人が直面する2つの課題について整理したうえで、グラットンやスコットらによる「ワーク・シフト」や「ライフ・シフト」などを考察し、3ステージの限界とマルチステージで人生を捉える必要性について考察した。

次に、経営学や経営戦略のフレームワークで個人を扱っている先行研究を整理し、ダイナミック・ケイパビリティおよび階層的・連続的なダイナミック・ケイパビリティを紹介した。

そのうえで、階層的・連続的なダイナミック・ケイパビリティフレームワークを用いて個人がゼロベースで自らの能力を再構成していき短期的な課題に対処しつつ、生涯にわたってそれを利用していくことの必要性を論じた。

ダイナミック・ケイパビリティは、経営戦略の分野ではまだまだ新しいフレームワークであり、学説的な論争も行われている段階である。一方で、イノベーション、ものづくりの現場、DXといった視点では、ダイナミック・ケイパビリティの事例活用は進みつつある。

そのような中で本論文は、個人のキャリア戦略、生涯を通じての働き方戦略という点で考察を行った。環境変化に対応するために、自らの能力をゼロベースで見直して活用することは、組織に限らず個人にも適用可能と考えられる。

一方で、本論文の課題としては、経営戦略を研究する実務家教員の筆者が、経営戦略のフレームワークであるダイナミック・ケイパビリティの活用を考察するにとどまっており、学び直しやキャリア戦略で論じられる理論（例えば、ホールのプロティアンキャリア論やクランボルツらの計画的偶発理論など）との比較検証は行わなかった。この点は、今後の課題であると考えている。

参考文献

- [1] Bamey, J. B. (2002) “Gaining and Sustaining Competitive Advantage” Pearson Education.
- [2] Gratton, L. (2011) “The Shift: The Future of Work is Already Here” HarperCollins Business (グラットン・リンド、池村千秋訳 (2021)『ワーク・シフト — 孤独と貧困

から自由になる働き方の未来図〈2025〉』プレジデント社)

- [3] Gratton, L. Scott, A. (2016) “THE 100-YEAR LIFE” Foster & Dunlop Ltd. in association with Pollinger Limited, London (グラットン, リンダ, スコット, アンドリュー 池村千秋訳 (2016)『LIFE SHIFT』東洋経済新報社)
- [4] Popper, K. R. (1963), CONJECTURES AND REFUTATIONS The Growth of Scientific Knowledge. London: Routledge & Kegan Paul Ltd. (藤本隆志、石田壽郎、森博 訳『推測と反駁 科学的知識の発見』法政大学出版局, 1980年.)
- [5] Popper, K. R. (1972), Objective Knowledge (1st Edition). Oxford: The Clarendon Press. (森博 訳『客観的知識 進化論的アプローチ』木鐸社, 1974年.)
- [6] Porter, M. E. (1980) COMPETITIVE STRATEGY. The Free Press.
(土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995).
- [7] Teece, David. J. (2007), Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. Strategic Management Journal. 2007 Vol 28 No13:1319-1350. (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.)
- [8] Teece, David. J. (2012) “Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action.” Journal of Management Studies. 2012 49, 8:1395-1401. (菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵 訳『第4章ダイナミック・ケイパビリティ ルーティン対 企業家的活動』[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.)
- [9] 大野富彦 (2011)「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—」『新潟国際情報大学情報文化学部紀要』14号: 63-69.
- [10] 大湾秀雄, 服部泰宏 (2022)「【対談】働き方と組織の課題に科学で挑む」『経済セミナー4・5月号』日本評論社, 6-21.
- [11] 金井壽宏 (2002)『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP新書
- [12] 菊澤研宗 (2019)『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』朝日新聞社.
- [13] 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: ダイナミック・ケイパビリティとイノベーションのジレンマ」『三田商学研究』第63巻4号 47-60.
- [14] 木下耕二 (2017)「ダイナミック・ケイパビリティの主体とミドルマネジメントの役割に関する理論的考察」『東洋大学大学院紀要』54 167-191.
- [15] 建宮務「個人のキャリア設計における経営戦略策定プロセスの活用」『人材育成研究』3 (1), 65-75.
- [16] 田中秀樹 (2009)「戦略的人的資源管理の進展に伴うキャリアに関する論点整理」『同志

社政策科学研究』73-86.

[17] 徳岡晃一郎 (2019)「40代からのライフシフト 実践ハンドブック」東洋経済新報社.

[18] 経済産業省「2020年版ものづくり白書 (ものづくり基盤技術振興基本法第8条に基づく年次報告)」

<https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2020/index.html>

(2021年11月20日閲覧)

[19] 首相官邸「人生100年時代構想」人生 100年時代構想会議 人づくり革命基本構想

<https://www.kantei.go.jp/jp/content/000023186.pdf>

(2022年6月27日閲覧)

[20] 総務省統計局「統計からみた我が国の高齢者－「敬老の日」にちなんで－」

<https://www.stat.go.jp/data/topics/topi1260.html> (2022年6月25日)

[21] 内閣府「令和3年版高齢社会白書」

「第1章 高齢化の状況」「第2節 高齢期の暮らしの動向 1 就業・所得」

https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2021/zenbun/pdf/1s2s_01.pdf

(2022年6月30日閲覧)

[22] 日本労働組合総連合会「高齢者雇用に関する調査2020」<https://www.jtuc-rengo.or.jp/info/chousa/data/20200130.pdf?6062>

(2022年6月25日)