企業変革における人的資源の再構成

—二流路型リスキリングからみた Dynamic Managerial Capability—

長内　厚　早稲田大学商学学術院
柿内 秀賢　株式会社パーソル総合研究所
清水　さやか　パーソルイノベーション株式会社

1. はじめに

近年、生成 AI をはじめとするデジタル技術の急速な発展に伴い、リスキリングは企業経営の重要課題となっている。しかし、従来のリスキリング論は、AI 人材や DX 人材など、高度専門人材の育成に重点が置かれ、企業変革を主導する人材をいかに育成するかという視点が中心であった。

一方、企業変革の現場では、高度人材の育成だけでは十分ではない。生成 AI の導入や事業構造の転換は、既存業務の縮小と新たな業務の創出を同時にもたらし、多数の既存社員に能力転換と配置転換を求める。すなわち、企業変革における経営上の課題は、変革を構想する少数の人材を育成することだけではなく、多数の既存社員をいかに新たな役割へ移行させるかという点にもある。

本研究で実施したソニーグループおよび NEC グループへのインタビューでも、両社は高度人材の育成と並行して、既存社員の能力転換と再配置を企業変革の重要課題として位置付けていた。このことは、従来のリスキリング論だけでは企業変革における人的能力形成を十分に説明できないことを示唆している。

そこで本研究では、企業変革期の人的能力形成を二つの異なる流路から捉える。第一は、企業変革を構想し、新たな価値創造を担う高度統合人材を育成する「大きなリスキリング」であり、第二は、既存社員を新たな職務へ適応させる能力形成と配置転換を伴う「小さなリスキリング」である。本研究では、この二つを合わせて「二流路型リスキリング」と呼ぶ。後者は企業変革において対象人数が圧倒的に多く、その成否を左右するにもかかわらず、従来研究では十分に検討されてこなかった。

以上を踏まえ、本研究では、企業変革期における人的能力形成を「二流路型リスキリング」として概念化し、その構造を Kawai（2025）の Dynamic Managerial Capability 理論および Nobeoka（2024）の SEDA 論との関係から理論化することを試みる。これにより、本研究は企業変革を支える人的能力形成のメカニズムを明らかにするとともに、人的能力形成の観点から Dynamic Managerial Capability および Transforming を具体化することを目的とする。

2. 先行研究レビューと命題の導出

(1) 企業変革とダイナミック・マネジリアル・ケイパビリティ

企業が環境変化の中で競争優位を維持・再構築するメカニズムを説明するために提起されたのが、ダイナミック・ケイパビリティ（Dynamic Capabilities: DC）論である（Teece, Pisano, & Shuen, 1997)。資源ベース理論が企業内部に蓄積された資源の価値に着目したのに対し、DC 論は、それらの資源を環境変化に応じて統合・再構成する能力に焦点を当てた点に特徴がある。

その後の研究では、DC は機会の認識（sensing)、機会の捕捉（seizing)、資源の再構成（transforming）という一連の活動として整理され（Teece, 2007)、戦略行動との結びつきが強化された。一方で、Eisenhardt and Martin（2000）は、DC を市場環境に応じて異なる形態をとる識別可能な組織プロセスと捉え、そのルーティン的側面を強調した。

しかし、こうした理論的展開は同時にいくつかの批判を招いている。第一に、DC を競争優位の持続と結びつけて定義することによるトートロジー問題である（Priem & Butler, 2001)。第二に、DC をルーティンとして捉えるほど、非連続的な環境変化への対応を説明する力が低下するという理論的緊張が存在する。第三に、DC 研究の多くが組織レベルに焦点を当てており、「誰が」その能力を担うのかという主体の問題が十分に扱われてこなかった点である。

さらに近年では、DC のミクロ基盤（microfoundations）を明らかにする必要性が指摘されており（Felin et al., 2012)、能力の形成・発揮プロセスのブラックボックス化が主要な研究課題として認識されている。

こうした DC 研究の限界を補完する形で提起されたのが、ダイナミック・マネジリアル・ケイパビリティ（Dynamic Managerial Capabilities: DMC）論である（Adner & Helfat, 2003)。DMC は、経営者やマネジメント層が資源配分や戦略を再構成する能力に着目し、DC の担い手としての個人の役割を明示化した点に意義がある。

既存研究では、DMC は人的資本、社会資本、認知能力の三要素から構成されると整理されている。すなわち、経営者の経験や知識、外部とのネットワーク、意思決定を支える認知的枠組みが、環境変化への適応能力を規定すると考えられている。

しかしながら、DMC 研究にもいくつかの課題が残されている。第一に、分析レベルの曖昧さである。DMC は個人の能力として定義される一方で、実証研究ではトップマネジメント・チームや組織特性と混同される傾向がある。第二に、個人レベルの能力がどのように組織レベルの DC へと転写されるのかという媒介プロセスが十分に解明されていない。第三に、DMC の形成プロセス、すなわちどのような経験や学習を通じて当該能力が獲得されるのかについての理論的蓄積が限定的である。

近年では、DMC を DC の下位概念とするのではなく、戦略再構成と資源再構成を統合する上位概念として再定義する議論も展開されている（Helfat & Martin, 2015)。この視点に立てば、中心的な問いは「いかなる人材が、どのようなプロセスを通じてその能力を獲得・発

揮するのか」に収斂する。

さらに DMC に関して、戦略と資源の同時転換を明示的に扱う枠組みの必要性が指摘されている。Kawai(2025)は、従来の DC 論および DMC 論が「戦略」概念を十分に取り込めていない点を批判し、環境変化への適応能力を「戦略転換能力（Dynamic Strategy Capability: DSC)」と「資源転換能力（Dynamic Resource Capability: DRC)」の統合として再定義している。DSC は企業が環境変化を認識し、どの方向へ戦略転換すべきかを判断する能力である。他方、DRC は決定された戦略を実際の組織へ反映し、人材や組織資源を転換する能力である。この枠組みは、企業の存続条件を DMC として捉え、戦略と資源の同時的な再構成を中心概念に据える点に特徴がある。

また、Kawai は、企業変革の失敗は単なる資源転換の失敗だけでは説明できず、①戦略転換そのものの失敗、②資源転換の失敗、③環境変化の認識の失敗、という三つの失敗を区別する必要があることを指摘している。

さらに、DSC は主としてトップマネジメントによる包括的戦略形成を支え、DRC は現場や下位組織による創発的な戦略実現を支える能力として位置付けられている。

本研究では、この Kawai による DMC 理論を企業変革を説明する基本的な理論的枠組みとして採用する。

(2) SEDA 論と高度統合人材

DC/DMC 研究と並行して発展してきた知識統合に関する研究は、価値創出のプロセスを理解する上で重要な示唆を提供している。Grant（1996）は企業を専門知識の統合装置として捉え、異なる知識の統合こそが競争優位の源泉であると指摘した。また Carlile (2004) は、知識境界を越える際には単なる情報の共有ではなく、意味の再構成が必要であることを明らかにした。

さらに、Nonaka（1994）および Nonaka & Takeuchi（1995）は、暗黙知と形式知の相互変換を通じた知識創造プロセス（SECI モデル）を提示し、個人と組織の相互作用がイノベーションの基盤であることを示した。一方、イノベーション研究では、技術的機能だけでなく「意味」に着目した議論が進展している。Verganti（2009）は、製品やサービスの意味の革新が競争優位の源泉となることを示し、デザインの役割を再評価した。これらの研究は、価値創出が単なる技術的最適化ではなく、異質な知識の統合と意味づけによって実現されることを示唆している。

こうした知識統合と意味創造の議論を踏まえ、Nobeoka(2024)が提起しているのが SEDA（Science, Engineering, Design, Art）モデルである。Science は新たな科学的知見の探索を担い、Engineering は技術の実装と効率化を担う。Design は技術を顧客価値へ翻訳する能力であり、Art は新たな意味や世界観を構想する能力である。企業が持続的な価値創造を実現するためには、この四つの能力を統合することが必要であるとされる。

SEDA モデルは、価値創出を異なる知領域の統合プロセスとして捉え、特に意味構想と技

術実装の往復運動を強調する。SEDA 人材は、単一領域の専門性にとどまらず、複数の知領域を横断しながら価値を構想し、それを他者に翻訳・共有できる能力を備えた存在として定義される。このような人材は、価値が未確定なイノベーションの初期段階において特に重要な役割を果たす。

重要なのは、SEDA 人材が偶発的に出現するものではなく、組織的な育成や選抜を通じて形成可能な対象として捉えられている点である。この点は、従来の DC/DMC 研究が十分に扱ってこなかった「能力の形成プロセス」に関する議論と接続しうる可能性を有している。

しかしながら、SEDA 人材が企業全体の動学的能力とどのように結びつくのかについては、体系的な理論化が十分に進んでいない。

(3) 本研究の分析視点と命題

以上の議論から、企業変革を支える人的能力形成は、少なくとも二つの異なる能力形成から構成されると考えられる。

第一は、企業変革の方向性を構想し、新たな価値創造を担う高度統合人材を育成する能力形成である。これは Kawai (2025) の Dynamic Strategy Capability (DSC) を支える能力形成であり、Nobeoka (2024) の SEDA を統合できる人材の育成に対応する。

第二は、既存社員を新たな業務へ適応させ、人的資源を再構成する能力形成である。これは Dynamic Resource Capability (DRC) を支える能力形成であり、リスキリングと配置転換を通じて企業変革を組織全体へ浸透させる役割を担う。

従来のリスキリング研究では、これら二つの能力形成はともに「リスキリング」として扱われることが多く、その役割の違いは十分に検討されてこなかった。そこで本研究では、分析上の便宜的な概念として、前者を「大きなリスキリング」、後者を「小さなリスキリング」と呼ぶ。これらの呼称は能力の優劣を示すものではなく、能力形成の対象と役割の違いを表すための便宜的なラベルである。

企業変革では、少数の高度統合人材が変革の方向性を構想するだけでは十分ではない。その方向性を組織全体へ浸透させるためには、多数の既存社員が新たな職務へ移行し、人的資源が継続的に再構成されることが不可欠である。本研究では、この二つの能力形成を統合した概念を「二流路型リスキリング」と定義する。

以上を踏まえ、本研究では次の二つの命題を設定する。

命題 1

事業変革期における人的能力形成は、DSC を支える高度統合人材を育成する「大きなリスキリング」と、DRC を支える既存社員の能力形成と配置転換からなる「小さなリスキリング」という二つの流路によって構成される。

命題 2

事業変革を実現するためには、「大きなリスキリング」による高度統合人材の育成だけでは

十分ではなく、「小さなリスキリング」を通じて多数の既存社員を新たな職務へ適応させ、人的資源を継続的に再構成することが不可欠である。

本研究では、ソニーグループおよび NEC グループの事例分析を通じてこれら二つの命題を検討し、二流路型リスキリングが Dynamic Managerial Capability を支える人的能力形成としてどのような役割を果たすのかを明らかにする。

3. 事例分析—企業変革を支える人的能力形成

(1) 調査概要

本研究では、企業変革を支える人的能力形成の実態を明らかにするため、2023 年 10 月に NEC およびソニーグループの人事部門を対象とした半構造化インタビューを実施した。両社は生成 AI やデジタル化を背景に事業ポートフォリオ転換を進めるとともに、大規模な人材再配置を重要な経営課題としている。本研究では、人材戦略、リスキリング施策、AI 導入による業務変化等を比較分析し、企業変革に共通する人的能力形成の特徴を抽出した。

(2) 企業変革を構想する人的能力形成

両社では、企業変革を構想し、新たな事業を創出する高度統合人材の育成が重視されていた。

ソニーでは、技術・事業・顧客価値を横断的に理解する「プロ文系」人材の育成が進められていた。この人材像は、Science、Engineering、Design、Art を統合する Nobeoka (2024) の SEDA と共通する特徴を有しており、企業変革の方向性を構想する役割を担っていた。

NEC でも、AI やデータサイエンスの知識だけでなく、顧客課題を理解し事業へ結び付けられる人材の育成が重視されていた。しかし、両社とも、このような高度統合人材を短期間で大量に育成することは困難であり、対象者は限定されていた。

(3) 企業変革を実現する人的能力形成

一方、両社でより重視されていたのは、多数の既存社員を対象とした能力形成であった。

NEC では、生成 AI の導入を契機として業務を再設計し、「縦の成長」よりも「横の移動」を重視した人材戦略が採られていた。高度専門人材を増やすことよりも、既存社員に必要最小限の知識・技能を習得させ、新たな業務へ段階的に移行させることが重視されていた。

ソニーでも、ハードウェア事業からエンタテインメント事業への人材シフトが進められていたが、その中心は大規模な再教育ではなく、既存能力を活かした配置転換であった。適性を踏まえた人材マッチングを通じて、新たな事業への移行が進められていた。

このように、両社のリスキリングは知識・技能の高度化そのものではなく、人的資源を再構成するための能力形成として位置付けられていた。

(4) AI 導入による人的能力形成の変化

第四に、AI の導入は、業務の高度化よりも、新たな業務層の創出をもたらしている。

NEC では、AI の進展により従来の業務プロセス自体が不要となる一方で、新たな業務への再配置が必要となっている。また、AI を補助ツールとして活用することで、中間層の生産性を底上げする戦略が検討されている。

ソニーにおいても、AI を活用することで定型業務を効率化し、人間がより高付加価値な業務に集中できる可能性が指摘されているが、同時に多くの従業員が AI の活用・監視・調整といった新たな役割を担う必要があると認識されている。

このように、AI は一部の高度人材の役割を強化する一方で、多数の人材に対しては中程度のスキルを前提とした新たな業務領域を創出する傾向が確認された。

(5) DSC を支える「大きなリスキリング」

ソニーでは、事業変革を担う人材として、技術・事業・顧客価値を横断的に理解できる人材の育成が重視されていた。インタビューでは、このような人材を「プロ文系」と表現しており、単なる専門知識ではなく、複数領域を統合しながら新たな事業を構想できる能力が求められていた。この能力は、Nobeoka (2024) の SEDA が示す Science、Engineering、Design、Art を統合する能力と親和性が高く、本研究では DSC を支える高度統合能力として位置付ける。ただし、このような能力を短期間の教育で大量に育成することは困難であり、実際に対象となる人材も限定されていた。

NEC では、AI を活用した新事業を推進するため、データサイエンスや AI 技術に加えて、顧客課題を理解し事業へ結び付ける能力を有する人材の育成が重視されていた。これらの人材は、企業変革を主導する役割を担っており、本研究では DSC を支える高度統合人材と考える。

(6) DRC を支える「小さなリスキリング」

ソニーの事業変革では、より多くの社員が既存事業から成長事業へと配置転換されていた。インタビューでは、「新しい知識を学ぶこと」よりも、「現在持っている能力をどこで活用できるかを見極めること」が重要であるとの認識が示された。そのため、人材育成は大規模な再教育よりも、既存能力を前提とした比較的小規模な能力獲得と職務転換の組み合わせとして実施されていた。このことは、ソニーにおけるリスキリングが、教育施策というよりも配置転換を実現するための人的資源マネジメントとして機能していたことを示している。

NEC の特徴は、多数の社員を対象とした段階的な能力転換である。既存社員に対して必要最小限の知識・技能を習得させながら、AI を活用する業務へ段階的に移行させる取り組みが行われていた。この能力形成は、高度 AI 人材を育成することよりも、既存社員が新たな仕事を遂行できるようにすることを目的としており、ソニーと同様に DRC を支える人的能

力形成と位置付けることができる。

(7) 命題の検討

命題 1 については、両社とも企業変革を構想する高度統合人材の能力形成と、多数の既存社員を対象とした能力形成とを明確に区別しており、企業変革における人的能力形成が二つの流路から構成されることが確認された。

また命題 2 についても、企業変革のボトルネックは高度統合人材の育成ではなく、多数の既存社員を新たな職務へ適応させることにあることが確認された。企業変革を実現するためには、少数の変革人材だけでなく、組織全体の人的資源を再構成する能力形成が不可欠であることが示された。

以上より、ソニーおよび NEC の事例は、本研究が提案する二流路型リスキリングの概念と二つの命題を概ね支持する結果となった。

4. 理論的考察—人的能力形成からみた Dynamic Managerial Capability の再解釈

第 3 節では、ソニーグループおよび NEC グループの事例分析を通じて、企業変革を支える人的能力形成には二つの異なる流路が存在することが確認された。また、企業変革の実現には、高度統合人材の育成だけではなく、多数の既存社員を対象とした能力形成と人的資源の再構成が不可欠であることが示された。

本節では、この知見を既存理論との関係から考察する。本研究の目的はリスキリングそのものを説明することではない。むしろ、企業変革を支える人的能力形成という視点から、SEDA(Nobeoka, 2024)、Dynamic Managerial Capability(Kawai, 2025)、さらに Transforming（Teece, 2007）の関係を再整理することである。

(1) SEDA の再解釈—DSC を支える人的能力形成

Nobeoka（2024）は、Science、Engineering、Design、Art を統合し、新たな価値を構想できる高度統合人材の重要性を示した理論である。本研究の事例分析でも、ソニーの「プロ文系」や NEC における AI 時代の事業構想人材は、この SEDA 人材と整合的な特徴を有していた。

一方、事例分析から明らかになったのは、このような高度統合人材は企業変革を主導する上で重要であるものの、その育成対象は限定され、大量に育成できる性質のものではないという点である。

したがって、本研究では SEDA を企業変革全体を説明する理論ではなく、企業変革の方向性を構想する Dynamic Strategy Capability（DSC）を支える人的能力形成を説明する理論として再解釈する。

(2) 二流路型リスキリングによる Dynamic Managerial Capability の具体化

Kawai (2025) は、Dynamic Managerial Capability を DSC と DRC の統合として整理した。しかし、それぞれを支える人的能力形成については十分に論じられていない。

本研究では、この人的側面に着目し、DSC と DRC に対応する二つの能力形成を提示した。

第一は、SEDA と親和性の高い高度統合人材を育成する「大きなリスキリング」であり、企業変革の方向性を構想する能力として DSC を支える。

第二は、多数の既存社員を対象とした「小さなリスキリング」である。この能力形成は、新たな知識・技能を習得させること自体を目的とするのではなく、既存社員を新たな職務へ適応させ、人的資源を再構成する能力として DRC を支える。

このように、本研究で提示した二流路型リスキリングは、リスキリングの分類ではなく、Dynamic Managerial Capability を支える人的能力形成の構造を示す分析枠組みとして理解することができる。

(3) DRC を支える人的資源マネジメント

事例分析で特に明らかになったのは、「小さなリスキリング」の役割である。

従来のリスキリング研究では、高度専門人材の育成に議論が集中してきた。しかし、ソニーおよび NEC では、企業変革を実現する上でより重要であったのは、多数の既存社員を対象とした能力形成であった。

両社では、社員に全く新しい能力を獲得させることよりも、既存能力を活かしながら不足する知識・技能のみを補完し、新たな職務へ配置転換することが重視されていた。

このことは、小さなリスキリングが教育施策ではなく、人的資源を再構成する人的資源マネジメントとして機能していることを示している。したがって、DRC は単なる資源転換能力ではなく、能力形成と配置転換を通じて人的資源を再構成するプロセスとして理解することができる。

(4) Transforming の人的資源マネジメント・モデル

Teece (2007) は Transforming を企業資源を継続的に再構成する能力として位置付けたが、その人的側面については十分に具体化されてこなかった。本研究の事例分析では、企業変革は、「企業変革の方向性を構想する能力形成（大きなリスキリング）→既存社員の能力形成（小さなリスキリング）→配置転換→人的資源の再構成→企業変革の実現」という一連の人的資源マネジメントのプロセスとして進められていた。

このことは、Transforming を単なる組織構造や資源配分の変更としてではなく、人的能力形成を起点として人的資源を継続的に再構成するプロセスとして理解できることを示している。

すなわち、本研究は、SEDA を DSC を支える人的能力形成として位置付け直すとともに、二流路型リスキリングを通じて DMC の人的側面を具体化し、その結果として Transforming を人的資源マネジメントの視点から説明する一つの理論的枠組みを提示した。

5. おわりに

(1) 本研究のまとめ

本研究では、企業変革を支える人的能力形成という視点から、SEDA、Dynamic Managerial Capability（DMC）、Transforming という三つの理論を接続する枠組みを提示した。

第一に、本研究は Nobeoka（2024）が提示した SEDA を、企業変革全体を説明する理論ではなく、企業変革の方向性を構想する高度統合人材の能力形成を説明する理論として位置付け直した。この整理により、SEDA が主として DSC を支える人的能力形成を説明する理論であることを明らかにした。

第二に、本研究は SEDA では十分に説明されてこなかった、多数の既存社員を対象とした人的能力形成を「小さなリスキリング」として概念化するとともに、高度統合人材を育成する「大きなリスキリング」とあわせて「二流路型リスキリング」という分析概念を提示した。これにより、企業変革期における人的能力形成を統合的に捉える視点を提供した。

第三に、本研究は Kawai（2025）の DMC を人的能力形成の観点から具体化した。DSC と DRC を、それぞれ異なる人的能力形成によって支えられる能力として整理したことで、DMC を人的資源マネジメント研究へ接続する理論的可能性を示した。

第四に、本研究は Teece（2007）の Transforming 概念を、人的能力形成から配置転換、人的資源再構成へと至る人的資源マネジメントのプロセスとして具体化した。このことは、Transforming の人的側面を説明する一つの理論的枠組みを提示した点で意義がある。

(2) 実務的インプリケーション

本研究は企業におけるリスキリング施策にもいくつかの示唆を与える。

近年、多くの企業では AI 人材や DX 人材の育成がリスキリングの中心的課題として議論されている。しかし、本研究の事例分析から示されたのは、企業変革においてより大きな課題となるのは、少数の高度専門人材を育成することだけではなく、多数の既存社員をどのように新たな役割へ移行させるかという点である。そのため、企業はリスキリングを単なる教育施策として設計するのではなく、配置転換やキャリア形成と一体化した人的資源マネジメントとして設計する必要がある。

また、高度統合人材を育成する施策と、既存社員を対象とした能力転換施策では、その対象、目的、教育内容、評価方法はいずれも異なる。本研究が提示した二流路型リスキリングの視点は、これらを区別して人的資源施策を設計する重要性を示している。

さらに、企業変革を推進する経営者や人事部門は、少数の「変革人材」を育成することだけではなく、その戦略を組織全体へ浸透させるための能力転換と配置転換の仕組みを構築することが重要である。

したがって、企業変革を支える人的資源マネジメントとは、「教育」を管理することではなく、「人的資源の再構成」を実現する仕組みを設計・運営することにあると考えられる。

(3) 本研究の限界と今後の課題

本研究は、ソニーグループおよび NEC グループの二社を対象とした探索的事例研究である。そのため、本研究で提示した二流路型リスキリングの一般性については、今後、産業や企業規模、企業変革の類型が異なる事例を対象とした比較研究を通じて検証する必要がある。また、本研究では人的能力形成に焦点を当てたが、企業変革を支える人的資源マネジメントには、評価制度、報酬制度、キャリア形成、ジョブ設計など、多様な制度が相互に関係している。今後は、これらの制度との相互作用を分析することによって、人的能力形成と人的資源マネジメントとの関係をより精緻に理論化することが求められる。

さらに、本研究では DSC と DRC を支える人的能力形成を整理したが、両者が時間の経過とともにどのように相互作用し、企業の Dynamic Managerial Capability そのものを発展させていくのかについては十分に検討できていない。企業変革は継続的な学習と資源再構成のプロセスであることを踏まえれば、人的能力形成が企業変革を通じてどのように蓄積され、新たな変革能力へと結び付いていくのかを明らかにすることも今後の重要な課題である。

本研究では、企業変革におけるリスキリングを教育施策としてではなく、企業変革を実現する人的能力形成として捉え直した。その結果、企業変革には、変革の方向性を構想する高度統合人材の能力形成と、その方向性を組織全体へ浸透させる既存社員の能力形成という二つの異なる流路が存在することを示した。この知見は、Nobeoka (2024) の SEDA を企業変革を構想する人的能力形成として位置付け直すとともに、Kawai (2025) の Dynamic Managerial Capability を人的能力形成の観点から具体化し、さらに Teece (2007) が提示した Transforming を、人的能力形成から配置転換、人的資源の再構成へと至る人的資源マネジメントのプロセスとして理解する新たな視点を提示するものである。

すなわち、本研究が示したのは、企業変革とは戦略を構想することだけでも、組織構造を変更することだけでもなく、人的能力形成を通じて人的資源を継続的に再構成するプロセスであるということである。そして、二流路型リスキリングとは、その人的プロセスを説明するための分析概念である。本研究は、この視点を提示することによって、SEDA、Dynamic Managerial Capability、Transforming という三つの理論を、企業変革を支える人的能力形成という共通の枠組みのもとで統合することを試みた。

References

Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal, 24*(10), 1011–1025. https://doi.org/10.1002/smj.331

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science, 15*(5), 555–568. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0094

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10–11), 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies, 49*(8), 1351–1374. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x

Foss, N. J. (2011). Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management, 37*(5), 1413–1428. https://doi.org/10.1177/0149206310390218

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*(S2), 109–122. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management, 41*(5), 1281–1312. https://doi.org/10.1177/0149206314561301

Kawai, T. (2025). Seisei ai jidai no sabaibaru turu: dainamikku manejiriaru keipabiriti [Survival Tools for the Era of Generative AI: Dynamic Managerial Capabilities], Kokusai Senryaku Keiei Kenkyu Gakkai Nenji Taikai [Annual meeting of the International Academy of Strategix Management], Nov. 30 at Meiji Univ. (In Japanese)

Nobeoka, K. (2024). SEDA moderu ni yoru inobeishon: dezain ato wo koeta tougouteki kachi [Innovation Management Utilizing SEDA Model: Integrated Value Beyond Design and Art], *Soshiki Kagaku* [Organizational Science], *58*(1), 61-75. (In Japanese) https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.20241022-5

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science, 5*(1), 14–37. https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic

management research? *Academy of Management Review, 26*(1), 22–40. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Verganti, R. (2009). *Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Harvard Business Press.

Restructuring Human Resources in Corporate Transformation: Dynamic Managerial Capability from the Perspective of Dual-Track Reskilling

Atsushi OSANAI
Waseda University
osanaia@waseda.jp

Hideyoshi KAKIUCHI
Persol Research and Consulting
hideyoshi.kakiuchi@persol-innovation.co.jp

Sayaka SHIMIZU
Persol Innovation
sayaka.shimizu1@persol.co.jp

Abstract: Business transformation driven by generative AI requires not only highly integrative talent but also the large-scale reconfiguration of existing human resources. However, prior reskilling research has focused primarily on developing highly skilled AI and digital specialists, paying limited attention to how capability development supports organizational transformation. Drawing on interview data from Sony Group and NEC Group, this study conceptualizes capability development for business transformation as a two-track reskilling model consisting of large reskilling, which develops highly integrative talent supporting strategic transformation, and small reskilling, which enables existing employees to transition into new roles through capability development and redeployment. Building on these findings, this study reinterprets the SEDA model as the capability foundation of Dynamic Strategy Capability and proposes the two-track reskilling model as the human capability foundation of Dynamic Managerial Capability. Furthermore, it explicates the human resource management process through which capability development, redeployment, and human resource reconfiguration operationalize Teece's concept of Transforming.

Keywords: Dynamic Managerial Capability, Business Transformation, Reskilling, Human Resource Reconfiguration, SEDA