

Title	制度的視点から見た企業行動とその進化：ルーティンを分析対象として
Sub Title	Business Behavior and Its Institutional Aspects
Author	木原, 仁(Kihara, Hitoshi)
Publisher	
Publication year	1994
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.36, No.6 (1994. 2) ,p.49- 65
JaLC DOI	
Abstract	現代のように巨大化して,高度に複雑化した組織体である企業においては,企業それ自体が一つの「制度」としての特徴を有している。すなわち,企業の構成メンバーは,トップから常に詳細な指令を受けるわけではなく,通常,企業内における規則や,規範といったものに依拠し,また制約を受けて行動するという側面を有している。したがって,現代的な企業行動の特性を明らかにするには,企業のもつ制度的側面に留意することが必要となる。本稿では,上述のような問題意識に立ち,企業の構成メンバーが日々行使する「ルーティン」に注目し,これを分析対象として,企業の動的プロセスの解明を行っていくことを目的としている。立論としては,大きく二つに分けられる。前半において,先ず,本稿で使用するルーティンの概念を明確にする。併せて,ルーティンが効率性と安定性を高める側面があると同時に抑制的に働く側面があることを指摘し,ルーティンのもつ二重性を検討する。後半においては,企業の外部環境要因を取り入れ,環境の違いにより企業はいかにそれに対応していくのかを,とくにルーティンのもつ「慣性」に対して,いかに「変換」を図るかという視点から考察する。さらに,時間軸を考慮に入れ,企業が時間の経過とともにいかに進化の軌道を歩むかについて検討して,企業の動的プロセスを考察する。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19940225-04083997

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

制度的視点から見た企業行動とその進化

——ルーティンを分析対象として——

木原 仁

<要 約>

現代のように巨大化して、高度に複雑化した組織体である企業においては、企業それ自体が一つの「制度」としての特徴を有している。すなわち、企業の構成メンバーは、トップから常に詳細な指令を受けるわけではなく、通常、企業内における規則や、規範といったものに依拠し、また制約を受けて行動するという側面を有している。したがって、現代的な企業行動の特性を明らかにするには、企業のもつ制度的側面に留意することが必要となる。

本稿では、上述のような問題意識に立ち、企業の構成メンバーが日々行使する「ルーティン」に注目し、これを分析対象として、企業の動的プロセスの解明を行っていくことを目的としている。

立論としては、大きく二つに分けられる。前半において、先ず、本稿で使用するルーティンの概念を明確にする。併せて、ルーティンが効率性と安定性を高める側面があると同時に抑制的に働く側面があることを指摘し、ルーティンのもつ二重性を検討する。後半においては、企業の外部環境要因を取り入れ、環境の違いにより企業はいかにそれに対応していくのかを、とくにルーティンのもつ「慣性」に対して、いかに「変換」を図るかという視点から考察する。さらに、時間軸を考慮に入れ、企業が時間の経過とともにいかに進化の軌道を歩むかについて検討して、企業の動的プロセスを考察する。

<キーワード>

ルーティン、グループのルール、停戦協定 (truce)、ルーティンの機能、ルーティンの逆機能、慣性、慣性領域、意図的な介入、カーズナー的企業家、シュンペーター的企業家、ルーティンの改善、ルーティンの創造、進化軌道

はじめに

本稿は、時間の経過に伴う企業の動的プロセスの解明にあたり、主に制度的側面から捉え直し、企業行動の内生的理解と変化に伴う進化の軌道について説明し得る理論構築を目的としている。

知られるとおり、いわば経済学の主流である新古典派経済学では、企業を利潤最大化を達成するための一つの生産関数として扱い、「制度」としての企業組織の問題は考察の対象外におかれる。す

なわち、企業組織は「所与」として扱われているのである。しかし、現実にはいかなる経済活動であろうとも経済的、社会的な制度によって支えられ、且つまた制約を受けているのである。したがって、企業行動をより具体的に明らかにしていくためには、単に「市場」だけでなく、より広範囲の制度的諸側面に注目することが必要となる。そしてこのことが、企業をも「制度」として捉え直すことの根拠となるのである。

ここで、企業を一つの「制度」として適用できると考える所以は、現代のように巨大化した企業においては、通常、メンバーの行動は企業内における規則、規範、あるいは決まった手順といったものによって制約を受け、且つ調整されるという側面があるからである。こうしたことから、本稿では「制度」としての企業行動を内生的に把握するにあたり、特に日々行使される意思決定ルールとしての「ルーティン」に注目し、これを分析対象として理論を展開することとしたい。すなわち、最も基本的なメンバーの日常的な行動パターンから分析を出発し、その変遷を考察することにより企業がいかなる動的プロセスを歩むかについての特徴を明らかにしていくものである。

ところで、この「ルーティン」を分析対象とした先駆的なものとして、ネルソン＝ウィンター¹⁾ (R. R. Nelson = S. G. Winter) の研究を挙げるができる。彼等は、アルキアン (A. Alchian) の進化論的思考を受け継ぎ²⁾、「ルーティン」を生物学的用語でいうところの「遺伝子」と見立て、選択と淘汰を通じていかに企業が進化していくのかの動的プロセスを研究の対象としている。この研究の中で、特にルーティンのもつ「慣性」についての考察は注目に値するが、彼等は専ら「慣性」による変化への弊害についてを強調しており、外部環境が変化した場合に、「慣性」をいかに打破し、ルーティンを「変換」していくかの考察については必ずしも十分であるとはいえない。しかしながら、永続的な事業体としての性格を有する現代の企業にとって、このルーティンの「変換」こそが発展への重要な鍵を握っていると考えられる。したがって、本稿では、彼等の見解を評価しつつ、主に外部環境の変化に対しての「内生的ダイナミクス」に焦点を当てて考察を進めることとしたい。

叙述の順序としては、先ず第1節において、本稿における「ルーティン」の概念をより具体的に論じる。ここでの議論が次節以降の理論展開の土台となる。

次に第2節では、ルーティンが企業行動に果たす機能について包括的に論じる。先ず、前半において、ルーティンが効率性と安定性を高めるといふ、ルーティンのもつ「正」の側面について説明し、次いで今度はルーティンが抑制的に逆機能として働くといふ、ルーティンのもつ「負」の側面について論じ、ルーティンの持つ二重性を検討する。

さらに、ルーティンの機能は環境によっても異なってくるということに留意する必要がある。換

1) R. R. Nelson = S. G. Winter, An Evolution Theory of Economic Change, Cambridge : Harvard University Press, 1982. Chapter5

2) A. Alchian, Uncertainty, Evolution, and, economic Theory, Journal of Political Economy 58 (3), 1950

言すれば、ルーティンの分析には外部環境要因を取り入れることが必要であり、そうすることによって初めて現代的な企業行動の特性が明らかになるのである。こうしたことから、第3節では、ゲースィック＝ハックマン (C. J. G. Gersick = J. R. Hackman) が主張するコンティンジェントな分類を用いて、外部環境の違いによるルーティンの機能・逆機能の特徴を明確にし、さらに各々の状況の下で企業発展のためにはどのようなルーティンの変換が必要であるかを論じる。

第4節では、これまでの考察を踏まえた上で、環境の変化とともに企業がどのように進化するか、その動的プロセスを検討する。そして、第5節では全体のまとめと若干の論点について述べ、併せて今後の方向について展望しておくこととしたい。

1 ルーティンの概念

企業は一つの制度である。たしかに創設者は、企業の設立にあたり、目的意識的に企業を設立する(資金を調達したり、従業員を雇うという意味で)。しかし、時が経つにつれてその事業活動の多くは習慣化される。すなわち、繰り返し行われる行為には何らかのパターンが生まれ、企業内で「行為の制度化」が行われるのである。企業を歴史的にみるならば、創設者によって設立された企業は、彼等を超越して存在するようになり、一つの自生的な機能を持つ制度としての性格を有するようになる。

ネルソン＝ウィンターは、企業考察の分析単位を組織内で繰り返し行われる意思決定ルールとしての「ルーティン」に求めた。企業の規模や複雑性の増大とともに、トップが日常業務の詳細について多くを指揮したり観察したりすることは不可能となり、実質的には、メンバーの行動は通常ルーティンに支配されるのである。³⁾

ここで、ルーティンはどのように生成されるのが問題となるが、以下この点について考察してみよう。

今、あるグループが設立されたと仮定する。当初、各メンバーは自らの状況において合理的であろうと思われる行動を選択する。しかし、そうしたメンバーの行動がグループ内の他のメンバーの行動の妨げとなるような場合が生じてくる。つまり、個人的合理性が集団的合理性と一致するという保証はなく、そこには何らかの調整が必要となるのである。このことを「囚人のジレンマ」を応用して説明してみよう。

周知のとおり、囚人のジレンマの状況では、囚人は互いにコミュニケーションが許されておらず、各人はもし相棒が自白してしまう場合には、自分も自白したほうがよいし、また相棒が自白し

3) R. R. Nelson = S. G. Winter, 1982, op. cit., p. 97

ない場合も自分は自白したほうがよいということで、各々は自白するという事態に陥る。よって結果は、各々にとっては合理的な行為であったにもかかわらず、全体としては最悪の事態に陥ることになる。

しかし、こうした囚人のジレンマの状況が一回限りのゲームではなく、何回も繰り返される超ゲームであり、かつ両者が別々ではなくコミュニケーションの許される状況であればどうであろうか。

おそらく、特定の状況を何度も繰り返すゲームにおいては、両者は一回限りのゲームとは違った選好をもつようになるであろう。すなわち、短期的には劣ったとしても、長期的に優位となるような選好を持つようになり、上述の事例についていえば、結局、双方が自白しない組み合わせが有利であることを経験から学習することになる。また、コミュニケーションが許されるのであれば、コミュニケーションを積み重ねることにより、そこにある種の「信頼」の関係が築かれ、他者を裏切って自分だけ自白するというような事態は回避され、「つねに協力する」という暗黙のルールが生成されることが考えられる。つまり、囚人のジレンマの状況では(自白する, 自白する)の組み合わせであったものから、(自白しない, 自白しない)という全体にとって最良の組み合わせへとシフトするのである。このことはセン (A. Sen) が「他人を考慮する選好 (other-regarding preference)」と呼ぶものであり、囚人のジレンマ型の状況とは異なり、自生的に両者の効用の合計が最良の組み合わせになるよう好んで選好するようになるものである。⁴⁾

こうしたことは、グループ内でのメンバー間においてもあてはまる。もちろん、囚人のジレンマは個人的合理性が集団的合理性に一致しない極端な場合である。しかし、グループ内においても、各メンバーが独自に(主観的ではあるが)合理的に直面する状況に適応するよう行動したとしても、グループ内に何らかのルールがなければ、グループ全体としてみたときには必ずしも良い結果にはならないであろう。グループ内のメンバーは特定の状況に繰り返し直面する中で、己にとって合理的であると考えた選択が必ずしも長期的にはグループ全体にとって合理的なものではないことを経験から体得し認識すると、自分の選択した行為が他のメンバーから正しいと判断されるような、いわばグループ内の行動のルールを求めて模索する。また、こうしてできるグループのルールはメンバー間のコミュニケーションによる相互作用の産物でもある。各メンバーはコミュニケーションを積み重ね、試行錯誤の中から状況に適合できる「信頼のコミットメント」を獲得し、グループ内の

4) センは、囚人のジレンマ型の選好では、強制力を持つ契約が存在しなければ、最適解は決して達成されないのに対し、「他人を考慮する選好」では、それが無条件に達成されることを保証する、としている。A. Sen, Choice, Orderings and Morality, in S. Kolner (ed.), Practical Reason, Oxford [Eng]: Blackwell, 1974, pp. 60-61, A. セン著, 大庭健・川本隆史訳『合理的な愚か者』勁草書房, 1989年に所収の「選択・順序・道徳性」24頁

また、類似の考察を行った優れた文献として A. Schotter, The Economic Theory of Social Institutions, New York: Cambridge University Press, 1981 がある。特に「超ゲーム」の概念については彼の主張を参考にした。

ルールを生成させていくのである。

このようにして生成された「グループのルール」はグループ内に自生的な秩序をもたらすが、それはかならずしも明示的に存在するわけではなく、ハイエク (F. A. Hayek) が指摘するように、言葉で説明できるものではないといえる。⁵⁾つまり、メンバーは暗黙のうちに意識することなくグループのルールを遵守するのである。さらに、時が経ち、継承過程を積むにしたがいグループのルールは歴史的な性格を有する「包括的な所与」として、遵守することの理由すら認識されなくなり、唯「遵守することの重要性に関する感覚」⁶⁾だけがメンバーに共有されるようになる。

メンバーが遂行するルーティンは上記のような「グループのルール」によって制約される。メンバーは直面する状況に対して「グループのルール」の下で期待されるやり方を行動しなければならない。「状況Xに対してはYのやり方でやみなさい」といったグループ内での暗黙のルールがメンバーに大枠のフレームワークを提供するのである。

しかし、一方でメンバーは、各自それぞれ独自の状況に直面しており、これに適応するにはハイエクのいう「時と場所のそれぞれ特殊な状況についての知識」⁷⁾を活用しなければならない。すなわち、細部の意思決定に関しては各メンバーの自由裁量に委ねられているのである。メンバーはその自由裁量の範囲内で独自の技能や知識を高め、それを自らの意思決定ルールに反映させていく。そして、こうした意思決定ルールが繰り返し行われると、そこに習慣化された行動パターンが生じ、「ルーティン」として自己に内在化されていくのである。

また、グループの管理者は厳格にメンバーのルーティン活動を監視するわけではない。実際、一人の管理者が何人ものメンバーに対して彼等が適切な行動を行っているかどうか厳格に監督し、コントロールするという事は不可能であろう。したがって、現実にはメンバーの行動が「グループのルール」の要求する土台を侵すものではなく、調整可能な範囲のものであれば、期待され採用されることになる。管理者とメンバーの間には、あるいは「グループのルール」と「ルーティン」の間には何が受容され、何が受容されないかの暗黙の協定としてネルソン＝ウィンターのいう「停戦協定 (truce)」があると考えられ、この機能が働くかぎりにおいてある種の安定した調整が保たれ、メンバーはその「協定」⁸⁾内において自由裁量が許されるのである。メンバーはグループ内で、歴史

5) ハイエクの自生的秩序に関する議論は一般的な社会制度に向けてのものであり、意図的な目的を持つ企業に適用するには慎重さを要するが、大規模化した組織においては本稿における意味での「グループのルール」については同様に適用できると考える。F. A. Hayek, *Law, Legislation and Liberty: Vol. 1, Rules and Order*, London, 1973, p. 43, H. A. ハイエク著、矢島釣次・水吉俊彦訳『法と立法と自由—ルールと秩序 I—ルールと秩序』春秋社、1987年、43頁。

6) Hayek, *Law, Legislation and Liberty: Vol. 2, The Mirage of Social Justice*, London, 1976, p. 4, H. A. ハイエク著、篠塚慎吾訳『法と立法と自由 II—社会正義の幻想』春秋社、1987年、12頁

7) H. A. Hayek, *The Use of knowledge in Society*, *American Economic Review*, XXXV, No. 4, 1945, p. 521, H. A. ハイエク著、田中真晴・田中秀夫訳『市場・知識・自由』ミネルヴァ書房、1986年に所収の「社会における知識の利用」52頁

8) 「停戦協定」は、バーナード (C. I. Barnard) の「無関心圏」あるいはサイモン (H. A. Simon) の

化、客体化された「グループのルール」に制約されながらも、その枠内で直面する状況に対して自らの意思決定ルールに基づきルーティンを行使するのである。

以上の議論をまとめると、「ルーティン」は、範囲、慣行、状況の認知方法といった「グループのルール」と同時にメンバーが直面する「環境」によって構成されているといえるのである。

では、こうした「ルーティン」にはいかなる特性があるのであろうか。このことを次節で検討してみたい。

2 ルーティンの機能と逆機能

メンバーが、「グループのルール」を含意しつつ、直面する環境に適応するための「ルーティン」を一旦確立すると、その後、特定の刺激に対して特に明示的に意識することなくルーティンを行使するようになる。つまり、ルーティンを確立することにより、他に考えられ得る代替的な行動様式を考える必要はなくなり、より深い意識的な選択を行わなくとも一定の成果をあげることが可能となるのである。このことはサイモン (H. A. Simon) のいう「注目の範囲の限界」と関連する。すなわち、人間の合理性には制約があり、「個人がなすことの可能な行動のパターンの全てを考え尽くすほどの想像力を、人間は持っていない」⁹⁾。メンバーはルーティンの存在により、こうした注意の焦点を節減するのに役立つ。

また、ルーティンは不確実性を吸収し、メンバーの繁雑さと緊張を解放するのに貢献する。メンバーは過去に蓄積した知識や記憶をルーティンの中に貯蔵しているため、いかに行うかについての不確実性やその都度状況を定義することの繁雑さを回避し、緊張を和らげるのに役立つのである。

さらに、ルーティンが「グループのルール」を含意していることを考えれば、各々のルーティンは規範的なコントロールの下で行われているといえよう。したがって、逸脱は生じにくくなり、仮に生じたとしてもすぐに発見されるようになる。たとえば、あるメンバーが状況Aを誤って状況Bと認知してしまったとしても、他のメンバーが皆、状況Aと認知し、そのルーティンを行使していれば、そのメンバーはすぐに自分の間違いに気づき、状況Aにルーティンを修正するであろう。

さらに、メンバーは「グループのルール」を共有していることから、各々が各自ルーティンを行っても、互いに他のメンバーの行動が予測可能となる。極端な場合、ある一人の知覚がグループの反応を喚起するのに十分であるかもしれない。たとえば、海水浴場での救援隊の場合、あるメン

↘ 「受容圏」とほぼ類似の概念であると考えられるが、ネルソン＝ウィンターが強調する点は、こうした「停戦協定」が変化への対応の際、防御的、抑制的な作用をもつというところにある。R. R. Nelson = S. G. Winter, 1982, op. cit., p. 112

9) H. A. Simon, Administrative Behavior, 2nd, New York, 1961, p. 84, H. A. サイモン著, 松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1967年, 107頁

バーが溺れている者を発見し笛を鳴らしたとしたら、他の全てのメンバーは「笛を鳴らす」この意味を即座に理解して一斉に反応するであろう。このような予測の連鎖が効率性と生産性を高めるのである。

しかし他方で、こうした習慣的ルーティンは逆機能として妨害的、抑制的に作用する可能性があることに注意しなければならない。

第一に考えられることは、メンバーの直面する状況が変化したとしても、依然として既存のルーティンを行って続けるということである。メンバーはルーティンを行ってことで注意の焦点が限られてしまうので、近視眼的になりがちである。したがって、新たな状況が生じたとしても、それに積極的にアクセスしたり、代替的な行動を探索するということは行われにくくなる。結果として状況の変化を見落とし、成果を悪化させてしまう危険が出てくるのである。

また、たとえ状況の変化を認識したとしても、メンバーはルーティンを固執し続ける可能性がある。各々のメンバーは「停戦協定」の下で安定した関係を保っており、この快適さを持続させたいという防御的な側面がある。また歴史的にルーティンが成功してきたために起きる逆機能もある。メンバーは、これまで常に既存のルーティンが直面する状況にうまく作用してきたことから、今度もまたうまく作用するであろうと考え、保持し続けるのである。

ルーティンの第二の逆機能として、イノベーションの可能性の減少を挙げることができる。ルーティンは決まった意思決定ルールに基づいて行われるため、時間と活動力の節約に役立つ、本来ならばその節約分を非ルーティン的なチャレンジに集中させることができるはずであるが、実際には必ずしもイノベティブな活動へとつながらない。これは、メンバー同士が「グループのルール」を共有し、「停戦協定」の下で快適さを増していく状況のもとでは、革新的な考えをもった少数意見は無視される。という傾向があるからである。また、ルーティンの生成過程では、メンバーは試行錯誤の学習を通して技能や知識を高め、意思決定ルールを構築していくのであるが、一旦、それが確立すると、その後は自動的にそれを行ってようになり、能力や技能、知覚を養う機会は減少するようになる。それにもかかわらず、ルーティンの行使は一定の成果をあげるため、イノベーションに向けての創造性は減少する。

3 ルーティンの変換

以上考察してきたように、ルーティンはグループ活動に機能的に働くこともあれば、逆機能として抑制的に働くこともある。ゲースティック＝ハックマンはルーティンが機能的に働くか、逆機能として働くかはグループが直面している環境状況にかなり依存していると指摘している。¹⁰⁾

10) C. J. C. Gersick = J. R. Hackman, Habitual Routines in task-performing groups, in Organiza- /

図 1

		低	高
「変化の厳しさ」	低	1	2
	高	3	4
		「変化の頻度」	

(C. J. C. Gersick = J. R. Hackman, Habitual Routines in task-performing groups, in *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 1990, p. 74)

図1は、縦軸に「変化の厳しさ」を、横軸に「変化の頻度」をとり、それぞれ低と高に分け、4つのセルに分類したものである。当節では彼等の分類を参考にしつつ、各々の状況に対していかに対応するか、本稿の文脈でいざいかにルーティンを変換させるかに重点を置いて、検討を試みてみたい。

まず、セル1の状況に該当する企業は、変化が減多に起こらず、また起こったとしてもその度合いが小さいため、一般的に外部圧力、あるいは競争による圧力は少ないと考えられる。メンバーは一旦ルーティンを確立すると、その後は自動的にそれを反復するようになる。環境が安定しているため、ルーティンは一定の満足のいく成果を挙げることができメンバーがさらなる成長を求めて学習するという意欲は次第に消失していく。つまり、「環境」はほぼ不変であり、また「グループのルール」についてもメンバーはこれを変更する必要性もモチベーションもなく、仮にあったとしてもそれは「逸脱行為」として片付けられてしまうことになる。したがってルーティンが変更される可能性もほとんどない。こうした状況では、企業にとっての何らかの「記念日」（例えば会社創業やグループ設立の何年目といった節目の時期）やトップ交代に伴う人事異動など、何らかのきっかけがない限り、ルーティンの再考はないといえる。¹¹⁾

セル2は、変化の度合いは小さいが、かなり頻度が高い状況である。この状況での変化は、短期的には企業は全体を揺るがすほどの衝撃を受けないが、何らかの手立てを取らないと長期的には他社に遅れを取ることになる。ここで問題になるのは、メンバーが度合いの小さな変化に対して、ルーティンを再考あるいは変更するか、ということである。この点については、習慣化されたルーティンには、ライベンシュタイン (H. Leibenstein) がいうように一定の「慣性領域 (inert areas)」があり、この領域内においては変化に対応せず、既存のルーティンを保持する傾向があると考えられ

ional Behavior and Human Decision Processes, 47, 1990, pp. 73-74

11) ゲーシック=ハックマンは、ルーティンの変更にはそのタイミングも重要であるとし、「記念日」(milestone)は安定したルーティンをしばしば再考に向けさせるものであると主張している。Ibid., pp. 86-87 および p. 90

12) する。

こうした「慣性」の概念を使用した場合、セル2の状況では、変化の度合いが小さいため、慣性領域内にある可能性が高い。メンバーは慣性領域にある限り、既存のルーティンを行使し続ける。仮に、メンバーの中で既存のルーティンに疑問を持ち始めたとしても、ルーティン自体「グループのルール」の下での他のメンバーとの同意によって確立されたものであるから、個人ひとりがルーティンに固執しないと行ったところで、他のメンバーにも同時に説得しないかぎり、変更は不可能である。結果として、彼は誰か他のメンバーがリードしてくれるのを待つ態度を取るようになる。これは古川氏が指摘するように、「変化」を強調することは容易であるが、いざ自分が中心となって変化を導入しなければならないとなると、むしろ変化に対して消極的になり、背を向けることの表れであるといえる。¹³⁾

このような傾向が強い場合、メンバーが自律的に革新的な対応を取る可能性は少なく、結局かなり大きな失敗を起こすまで、メンバーは「ショック」を受けない。しかし、その時点ではかなり他社に遅れをとっていることが予想される。

このようなルーティンの逆機能的側面が強い状況において、企業が主体的・能動的に環境に適応していくには、企業家精神をもった上位管理者の介入 (intervention) が重要となってくる。セル2の状況で必要とされる企業家精神とは、ともすれば見逃してしまいそうな小さな変化に素早く反応し、競合する他社に先駆けて利潤を獲得していくということであろう。この種の企業家的資質については、カーズナー (I. M. Kirzner) の描く企業家像を検討することが、その特性を明らかにする上で有用であると考えられる。¹⁴⁾

カーズナー的な企業家職能の本質は、「新しい機会を認知する機敏性 (alertness)」である。カーズナーによれば、市場参加者が保有する知識は完全なものではなく、市場は常に「不均衡」な状態にある。企業家はこの「不均衡」から「均衡」への市場プロセスにおいて活躍する。ここで企業家に必要とされるのは実質的な市場情報の知識ではなく、「知識をどこで探索すべきかの知識」である。¹⁵⁾つまり、情報を保有することではなく、情報への機敏性が重要となるのである。セル2の状況にお

12) 例えば、消費者が日常食品を購入するにあたり、価格や所得がある程度変化したとしても、慣性領域の境界内にある限り、依然として同じ量のものを買っていると指摘している。H. Leibenstein, Inside The Firm-The Inefficiencies of Hierarchy, Harvard University Press, 1987, pp. 39-40, H. ライベンスタイン著、鮎沢成男、村田稔監訳『企業の内側・階層制の経済学』中央大学出版部、1992年、52-53頁

13) 古川久敬著『構造こわしー組織変革の心理学』誠信書房、1990年、15頁

14) ただし、ここでは「機敏性」に関する企業家資質の特性に限定して、カーズナーの議論を検討する。というのも、カーズナーは企業を必ずしも組織体としては捉えておらず、また企業家を具体的には主にさや取り業的な活動として考えているためである。したがって、カーズナーの全体の立論にそったものではない。

15) 以上の説明は、I. M. Kirzner, Competition and Entrepreneurship, University of Chicago Press, pp. 65-75, I. M. カーズナー著、田島義博監訳『競争と企業家精神—ベンチャーの経済理論』千倉書房、1985、71-79頁よりまとめたものである。

いて、上位管理者は、「情報への機敏性」を発揮すべく外部環境の情報はもちろんのこと、企業内部で起こった失敗の情報やメンバーが現場でキャッチした情報など経験からの学習によって生まれた情報に対しても機敏に対応し、何が問題なのかをいち早く発見し、新しい利潤機会へと結びつけていかねばならない。

ところで、こうした企業家精神をもつ上位管理者の介入は、メンバーの既存のルーティンを根本から変えるものではない。カーズナー的企業家精神とは「現在行われていることがらとほんのわずかでも違うことをするということが、利用できる現実の機会をよりよく利用することであると認識するときに、実行される¹⁶⁾」ものであるからである。したがって、この種の対応は現状からの訣別を意味するものではなく、今あるルーティンに修正を加えたものとなる。つまり、「グループのルール」を土台から壊すものではなく、「環境」の認知を変更させることによって、介入者の期待に適合するようなルーティンにメンバーは修正するのである。換言すれば、市場プロセスが「不均衡」から「均衡」へと向かうプロセスに合わせてルーティンも準最適なレベルから最適なレベルへと向かってインクリメンタルに修正されていくと考えられる（ただし、実際に最適なレベルに到達するかどうかは別問題である）。

セル3は、通常は変化がないためメンバーはルーティンを自律的に行使する。この時期は安定的で静態的である。問題は、稀に起こる変化の度合いが大きいということである。セル3での変化はルーティンの慣性領域を越えるに十分大きなものであろう。したがってこうした変化はメンバーに「ショック」を与え既存のルーティンが状況に適合しなくなったことを知らしめる。

しかしながら、変化のない時期が長かった場合や「停戦協定」の下での安定した関係を壊さず自分の権利を守りたいという防御的な側面が強い場合、ルーティンの固執性が高くなる。また、メンバーは変化に対する適切な対応方法を事前に持ち合わせていないので、「ショック」を受けたとしても、いかなる方向に進んでよいかわからない。したがって、日頃から革新への態度を身につけていない場合には、セル2と同様、上位管理者による介入が必要となる。

セル3の状況で企業が逆境に陥った場合には、上位管理者は、自ら既存の構造を壊し、新たな軌道へとメンバーを先導していく企業家精神を具えなくてはならない。この種の企業家的資質の特性については、シュンペーター (J. A. Schumpeter) の企業家像を検討することが状況を透視する上で有用であると考えられる。

シュンペーター的企業家精神とは「慣習化された循環を突破し、新しい機会を創造する」ことである。彼の分析の出発点は、静態的な「循環」にある。つまり「時間的に一定の速さで流動しつづけ、たんに自らを再生産するに過ぎない不変の経済過程¹⁷⁾」という考え方である。この循環過程にお

16) Ibid., p. 129, 『前掲訳書』128頁

17) J. A. Schumpeter, *Business Cycles—A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capi—* /

いては、過去の経験に基づくルーティンを反復するのみである。企業家が果たす役割は、既存の循環軌道から逸脱し、新たな軌道へと変更させる創造性にある。企業家は、日常性と訣別してルーティンを脱し既存の構造を壊し、循環的な均衡状態に攪乱を引き起こして、不均衡状態を生み出すのである。このような企業家による「創造的破壊」がシュンペーターの発展理論の核を成していることはよく知られているとおりである。

しかし、「創造的破壊」は周囲の抵抗に合う。「慣行の循環においては、各経済主体者は自分の地盤を確信しており、自分の関係せざるをえない他のすべての経済の循環に適合した態度によって支えられており、またこれらの経済主体も再び彼に対して慣行の態度を期待しているために、迅速かつ合理的に活動することができるのに反し、彼が非慣行の課題に直面したときには、このようにむぞうさにおこなうことはできない。慣行の軌道では通常の経済主体者には彼自身の知識と経験だけで十分であるが、新しい事態に対しては指導が必要となってくる¹⁸⁾」。このように「創造的破壊」は慣行的なルーティンの反復とは全く違う次元のものであり、単に知的能力を働かせるだけでなく、これらのものを生きたもの、実在的なものにし、これを遂行すること¹⁹⁾の指導力、実行力が重要となるのである。

セル3の状況は、上記のシュンペーターの世界とかなり類似していると考えられる。すなわち、通常、変化のない時期は自動的に習慣化されたルーティンを行行使する、いわば静態的で循環的な過程にあるが、ひとたび大きな構造的変化が起こると、シュンペーター的な企業家資質を具えた上位管理者が、既存のルーティンを壊し、新たな機会を求めてメンバーを先導するのである。この場合、もちろんシュンペーター的な企業家が自ら構造的変化を引き起こすことも十分に考えられる。

いずれにしろ、この種の企業家は企業内の構造を壊す働きをする。この変革はセル2とは異なり、「ルーティンの修正」という次元を越えたものであり、メンバーは新たなルーティンをほとんど一から作り直さなければならない。「環境」はもちろんのこと、「グループのルール」についてもシュンペーター的な企業家によって根底から揺さぶりをかけられるのである。すなわち、グループ内でメンバーが共有している規範、慣行、状況の認知といった暗黙のルールが介入者によって破壊されるのである。

メンバーは、これまでの状況に対するフレームワークを失い、多くの者は立ち往生し、そうでないものもバラバラのペースでバラバラの方向に進んでしまいかねない。したがって、介入者は確固たる信念を持ってリーダーシップを発揮し、メンバーを先導しなければならない。すなわち、シュ

talist Process, New York, McGraw-Hill, 1939, p.13, J. A. Schumpeter 著, 吉田昇三監修, 金融経済研究所訳『景気循環論』第一巻, 有斐閣, 1958年, p. 50

18) J. A. Schumpeter, The Theory of Economic Development, Cambridge, Harvard University Press, 1934, p. 218, J. A. シュンペーター著, 中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店, 1973年, 210頁

19) Ibid., p. 229, 『前掲訳書』128頁

ンペーター的企業家は、メンバーに進むべき方向性やビジョンを示し、新たなフレームワークを提示することで、現実に変革を推進する指導性が問われるのである。

しかし、ここで注記すべきことは、意図的な介入は既存の「グループのルール」を「壊す」ことはできても、新たに「作る」ことはできないということである。1節で考察したように、グループ内で生まれる暗黙のルールというのはメンバーの学習による相互作用から体得した産物である。したがって、新たに作られる「グループのルール」は、介入者によって意図的に設計されて形成されるものではなく、上位管理者によって与えられたフレームワークの下で自生的に築き上げられるものなのである。メンバーはこうして生まれた「グループのルール」と新たに創造された「環境」を基に、徐々に自らのルーティンを構築していく。そして、ひとたび、環境に適合したルーティンを確立すると、その後自動的にそれを行わせるようになり、再び、変化のない静態的で循環的な過程に入っていくのである。

セル4は、変化の頻度が高く、その度合いも大きいためメンバーは常に危機感を抱き警戒し続ける。この状況では、グループ内で生まれる「グループのルール」それ自体が、他の三つのセルとは異なり、革新性と柔軟性を兼ね備えた性質のものとなる。したがって、メンバーは、革新の導入にあたり、特別な介入を受けずとも、自律的にルーティンを再考し変更することが可能となり、グループは自己管理的 (self-management) な特徴を有する。ここでの上位管理者の役割は、自律的になされる革新が適切なものであるかどうかをチェックし、容認した場合には、それをサポートするに留まる。

しかし、余りに頻度が高く、度合いも大きいときには介入が必要な場合がある。過酷な事態が長期にわたって続くと、メンバーは次第にストレスを蓄積し、絶望的な観測をもつようになる。メンバーは、長期的な展望に立った革新というよりは、その場その場を凌ぐための場当りの対応に追われるようになる。このような状況に追い込まれると、メンバーはもはや自分のことだけで精一杯となり、「グループのルール」の制約を遵守しては対応し切れなくなる。すなわち、ルーティンは「グループのルール」を無視した、そして「環境」に振り回されたものとなる。したがって、グループ内のメンバーの行動は各自ばらばらでまとまりのないものになりかねない。このような場合には、上位管理者がリーダーシップを発揮して、意図的な介入を図らねばならない。介入により、進むべき方向やビジョン、変化への対応策が適切に与えられた場合にはメンバーは落ち着きを取り戻し、正常な状態へと回復する。

4 企業の進化軌道

前節での考察は、いわばマクロ的な環境の分類による考察であった。しかし、一つの企業を歴史

的にみるならば、セル2に近い状況に直面することもあれば、セル3に近い状況に直面することもあるであろう。そこで、本節においては、時間軸を重視した企業の動的プロセスについて検討する。

図2は、ルーティンの構成要素である「グループのルール」と「環境」を基に作成したものである。縦軸は「環境」の変化率を、横軸は「グループのルール」の固執性を表している。「環境」の変化率には、変化の度合いに加えて変化のスピード、つまり急激なものであるか緩やかなものであるかということまで含まれる。他方、「グループのルール」の固執性の程度を表す要因としては次の二つが挙げられる。一つは、「グループのルール」の歴史が長いかどうかということである。「グループのルール」の歴史が長ければ長いほど、それは各メンバーを超越した性格を有するようになり、容易に変更することは不可能になる。したがって、メンバーは固執性を強める。もう一つは、「グループのルール」自体が柔軟なものであるか、硬直的なものであるかということである。「グループのルール」が柔軟なものであればそれだけ各メンバーの自由裁量の幅が広がり、「グループのルール」に束縛される度合いは小さくなる。

図2 「グループのルール」の固執性

		弱	強
「環境」の 変化率	小 (緩やか)	自律的な ルーティンの 改善	介入による ルーティンの 改善
	大 (急激)	自律的な ルーティンの 新結合	介入による ルーティンの 創造

以下では、「グループのルール」の固執性の強弱によって二つの場合に分け、それぞれ「環境」の変化によりどのような動的プロセスを歩むのかを検討する。

<固執性の弱い場合>

「グループのルール」の固執性が弱い場合、メンバーはさほどそれに束縛されることなく自由裁量性をもつことができる。したがって、ルーティンそれ自体も、柔軟で革新性を備えた性質のものとなり、環境の変化に対しても自律的で自己革新的なプロセスを歩むことが期待される。次の例を参考にして考えてみよう。

今、営業を担当しているグループがあるとする。グループのメンバーは、日々ルーティンを行ってなかである地区の売上が減少していることに気づいたとしよう。彼等は、早速、調査に乗り出

し、市場の情報を収集するであろう。そして、対応策としてメンバーの配置転換や新しいキャンペーンに乗り出すかもしれない。こうした対応は、基本的には既存のルーティンの延長、あるいは改善を促すものであると見てよい。しかし、他方でこれまでとは異なる機会を見いだすかもしれない。たとえば、調査の結果、それは需要構造の大きな変化の前兆であると認識し、全く新しい販売方法の探索を模索し始めるきっかけとなるかもしれない。そして、これに伴い、メンバーは既存のルーティンを放棄し、新たなルーティンを探索するであろう。²⁰⁾

ルーティンが柔軟で革新的なものであれば、上記の例のように、日々行使されるルーティン活動からイノベーションへのプロセスを自律的に推し進めることが可能である。すなわち、変化の緩やかな場合には、その都度、それに対応してルーティンの修正を行う。これは、既存のルーティンの問題一解決能力を強化するものである。他方で、急激な変化の場合には既存のルーティンではもはや対応しきれず、新たなルーティンを求めてイノベーションを起こさなければならない。

ネルソン=ウィンターは、シュンペーターの影響を受けつつイノベーションを「ルーティンの新結合」と定義した。彼等は、ルーティンに蓄積されている活動知識を重視しており、「ルーティンの新結合」とは「活動知識の新結合」であると解釈することができる。すなわち、イノベーションには「既存の下位ルーティン間で流れる情報や物質の新しいパターン以上のものは何も含まれない」²¹⁾。また、たとえイノベーションが新しく開発された設備や技術による物理的原理に基づくものであったとしても、「新規のコアを支えるものは何年にもわたって行われてきたルーティンによって支配されてきた補完的な活動の幾重もの層である」²²⁾として、イノベーションの成功は、これまでのルーティンに保有されている活動知識をいかに再結合するかが重要であるとしている。

このような「ルーティンの新結合」の遂行は、メンバーが「グループのルール」に束縛されない、あるいは「グループのルール」自体がそのような遂行を促進するタイプのものでなければならない。メンバーは、変化率の大きな状況に直面するとミーティングや相互のコミュニケーションのなかで、これまでのルーティンの遂行によって蓄積してきた知識をぶつけ合い、そこから新たなパターンを見だし、新たなルーティンへと変換していくのである。この際、上位管理者は自ら介入すること無く、下位グループの遂行が適切なものであるか否かをモニターし、承認した場合にはサポートしていく「調整」タイプの役割に留まるものであることは、先にも指摘してきたとおりである。

<固執性の強い場合>

以上のような場合と違って、「グループのルール」の固執性が強い場合には、メンバーは「グルー

20) この例は、R. R. Nelson = S. G. Winter, 1982, op. cit., p. 129 を参考に作成した。

21) Ibid., p. 130

22) Ibid., pp. 130-131

プのルール」に束縛され、容易にルーティンを変更することはできない。したがって、「環境」の変化に対して、メンバーは自律的に対応することはできず、上位管理者による意図的な介入を受ける可能性が強い。

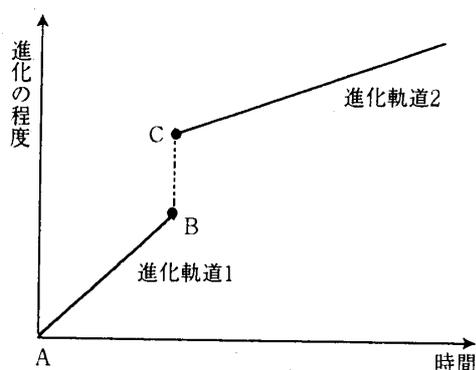
環境の変化の緩やかな場合には、カーズナー型の企業家が活躍する。彼は、緩やかな変化の市場に対して、さもなくば見落としていたであろう利潤機会を目ざとく見いだし、機敏に対応する。この種の介入が既存のルーティンに与える衝撃は比較的小さく、メンバーは既存のルーティンを修正することで対応を図る（3節のセル2を参照）。

一方、環境の変化が急激な場合には、シュンペーター型の企業家が活躍する。彼は、安定した、しかし抑制的に働いている「グループのルール」を破壊すべく下位グループに介入し、新たな利潤機会の創造を図る。メンバーは、シュンペーター型企業家によって先導された新たな方向性の下で、新たな「グループのルール」を築き上げ、そして新たなルーティンを確立していく（3節のセル3を参照）。

さて、これらの考察からいかなることがいえるのであろうか。すなわち、企業は時間の経過に伴い、いかに進化していくのであろうか。単純化からくる問題点を恐れずに論じれば、企業が歩む軌道とは図3のような概念図で描くことができると考える。

図3は、いわば（それぞれ部分的ではあるが）カーズナーが描く市場観とシュンペーターが描く市場観とを取り入れたものである。すなわち、図で右上がりの線は均衡へと向かう競争プロセスを表しており、これはカーズナーの市場観に相応する。また、点線の部分はより均衡に近い状態から構造的変化が起こり、再び不均衡状態が生じたことを意味しており、これはシュンペーターのいう「創造的破壊」に相応している。

図 3



具体的な例を挙げながら、説明してみよう。たとえば、A点において新規事業を創造したとする。市場は、ユーザーが未だ受容していない未開拓なものであるため不均衡な状態にある。しかし、やがて潜在的な成長機会が見込まれると他社の参入を招くことになり、競争的な市場プロセス

を歩むようになる。この競争プロセスは、未だ未利用な機会を求めて進行する、いわば均衡へのプロセスである。

メンバーは、新しい市場に対して一つの「パラダイム」を持つようになる。この場合の「パラダイム」とは、新規事業に関連した諸問題についての世界観であり、何が問題の対象となり、何がその解決にかかわる特定の知識であるかを定義するものである。企業はこのパラダイムの下でより環境に適応するよう意図的な選択を行う。そして、この選択は市場でテストにかけられ、受け入れられたものは「採択」され、そうでないものは「淘汰」される。われわれが、図3において「進化軌道」と呼ぶものは、結果として「採択」された選択の連続的な企業の動的プロセスである。ここで注記すべき点は、図3のA点からB点までの「進化軌道」の途中には、幾度かの「淘汰」された選択があり、こうした失敗を糧に「進化軌道1」が成り立っているということである。

さて、「進化軌道」を進行するプロセスにおいて、急激な変化を受けて逆境に陥った場合や新たな技術開発の成果が実を結んだ場合には、新たな市場機会を求めてイノベーションが遂行される。イノベーションの遂行が市場で「採択」され成功を収めると、「進化軌道」は大きく方向性を変える。B点からC点への移行は、軌道に「断続」が生じ、新たな機軸への転換を意味している。しかし、やがてメンバーは、新市場についての新たなパラダイムを保有するようになり、その制約の下で新たに連続的な「進化軌道2」を歩むことになる。

恐らく、時間軸を考慮にいたした企業の進化とは、多かれ少なかれこのようなパターンを繰り返すものであると考えられる。そして、ルーティンもまた、このパターンに伴い進化していく。A点は新しい市場観に基づいて「グループのルール」を築き上げると同時に各メンバーがルーティンを確立していく、いわば創出期である。A点からB点へのプロセスにおいては、より環境に適応すべくルーティンの改善が試みられる。その試みが市場の選考基準を満たしたものは「採択」され、そうでないものは「淘汰」される。このようなルーティンの進化が「進化軌道」の基礎になっているのである。イノベーションに伴うB点からC点への移行では、既存のルーティンが破壊されることを意味する。そして、再びC点からのプロセスにおいて新しいルーティンが確立されていくのである。

しかしながら、前にも言及したように、企業の「進化軌道」、あるいは「ルーティンの進化」というのはあらかじめ意図的に設計され得るものではない。ラングロア (Langlois, R. A.) は進化の軌道について、次のように説明している。すなわち、「実際に、もし代替的な組織形態で、相対的に生き残りの価値が同等である (あるいはあった) なら、今存在している形態の説明は部分的には“歴史的な出来事”、つまり他の軌道ではなく、ある一つの軌道へと切り替えた“歴史的な偶然”に由来しているといえるであろう²³⁾。たとえば、未だ利潤機会の余地があるのもかわらず、新しい技術

23) R. N. Langlois, *Economic Change and the Boundaries of the Firm*, in *Zeitschrift für die gesamte* ↗

の出現により、あるいはライバル企業が新市場を創造し、追随しなければ遅れを取ってしまうという理由から、「進化軌道」が移行されるかもしれない。また、他社との競争が激しく、あるいは需要構造が大きく変わってしまったために、短期間のうちに市場は飽和状態になり、「進化軌道」が切り替えられるかもしれない。

こうした事態は、あらかじめ予測されたものではない。企業の「進化軌道」は決して設計されたものでも、必然的なものでもない。したがって、企業の進化、あるいはルーティンの進化を理解するには「今ある状況の結果だけでなく、過去の出来事の星雲上の集まりの結果²⁴⁾」であることを認識し、当該企業それ自体の歴史に訴えなければならぬと考える。

5 結語——要約にかえて

これまで、「ルーティン」を分析の対象とし、その視点から企業行動を考察してきた。従来の研究では、「ルーティン」にはそれ程重点を置かず、およそ自明のものとして扱われてきた。しかし、いかなる優れた戦略であろうともルーティンに蓄積された知識や能力がベースとなっているのである。本稿で強調したい点は、ルーティンが企業の動的プロセスを解明する上で重要なカギとなり得るのではないかということである。

これまでのまとめとして、より実践的な要点を挙げると以下のとおりである。

(1) 「ルーティン」は、主体者が直面する「環境」と同時にグループ内で自生的に生じる社会的な相互作用の産物である「グループのルール」に制約されて確立される。

(2) 「ルーティン」は、効率性や生産性を高める機能的な側面と抑制的、防御的に作用する逆機能としての側面と二つの側面を有する。

(3) 「ルーティン」の逆機能が強い場合、環境の変化に対応していくためには上位管理者による介入が必要となる。ただし、そこで上位管理者が果たす革新の役割とは、「グループのルール」を壊すことであり、直接ルーティンにまで介入することではない。

(4) 「ルーティン」には慣性があり、多様に変化する環境においては、いかにして慣性を突破してルーティンを進化させていくかが企業の発展あるいは組織の活性化につながる。

本稿は、制度的側面を重視した動的な企業行動理論の確立をめざしたいわば試論である。したがって、より体系的な理論の追究と実証的な分析は、これからの研究課題である。

[大学院商学研究科後期博士課程]

↘ Staatswissenschaft 144, p. 651
24) Ibid., p. 651