

# 変動する環境下での組織の存続と変革

—Levinthal (1994) の検討を中心にして—

村 上 伸 一

## 1. 序

組織の変革の必要性は、環境の不確実性や複雑性が高まるにつれて重要視されるようになった。そこでの鍵概念は「適応」である。組織は自身が置かれている環境に適応して存続できる、逆にいうと、環境に適応できない組織は早晚倒れ、存続できないというものである。環境変動に組織が適応するためには、組織変革がどうしても必要となる。つまり、組織が存続していくためにはその変革が必要とされるのである。

現在ではほとんど常識化したこのような考えを、Lawrence & Lorsch (1967) はコンティンジェンシー・モデルとして体系的に提示した。今や常識化する程彼らの影響力は浸透し、今日管理論において最も影響力の強い「ストラテジック・マネジメント」とラベルを貼られた議論の核心部分をも支配していると考えられる。そこでは、不確実な環境の精密な探査に基づく予測から戦略を練り上げ、計画を策定していくことばかりではなく、戦略実行のための組織の構造や文化の変革までもが視野に含まれている。環境の不確実性の削減、すなわち、予測可能性の増大と戦略的組織変革がリンクしているのである。このリンケージが確立する場合は問題ない。徹底した探査に基づく予測能力とスムーズな組織変革の実行力が問われるのである。本稿が考察対象とするのは、このリンケージが確立しえないか、極めて脆弱な場合である。実はそうしたケースは決して希ではないのである。

既述のリンケージが確立しない場合の組織変革は、常に組織存続とリンクするとは限らない。伝統的な適応視座(e.g., Child, 1972; Bourgeois, 1984)は、最も意図的な組織変革は組織の生存機会を増大させるはずであることを示唆したが(Baum & Oliver, 1991)、この仮説を組織エコロ

ジーが明確に否定した意義は大きいと私は考えた(村上, 1991b)。広く深く浸透している組織変革に関する仮説の成立は、予測能力と組織変革の実行力のリンケージを幾分楽観的に捉えた結果なのだろうか。

本稿の目的は、同じような問題意識をもち、組織変革と組織存続のリンケージについて考えることの重要性を説く Levinthal (1994) の意義と限界を明らかにすることにある。この試みによって、今後の研究方向が従来よりも明確に示されよう。次節で Levinthal (1994) を要約し、第3節でその検討を行う。なぜ私は Levinthal (1994) を取り上げるのか。その最大の理由は最後に示される。

## 2. 変動する環境下での組織の存続と変革

### ——Levinthal (1994) の要約——

既述のように、本節では Levinthal (1994) を要約して紹介する。

#### 2.1 Levinthal (1994) の前提的議論

Levinthal (1994) は、Schumpeterian のいう「創造的破壊」の過程に注目する。彼は、この過程はしばしば完全ではないと考える。というのは、いくつかの既成の企業はそうした環境の非連続性のなかで存続することがあるからである。この存続は単に純粹にランダムな結果なのか、あるいは、存続する一群の既成の企業に影響を与えるいくつかの体系的な力が存在するということなのだろうか。彼によれば、この疑問は実際界でかなりの重要性をもつと同時に、組織と産業の進化の本質に関する最近のいくつかの議論を深める上での興味深いコンテキストであるという。続けて、企業間の競争的地位を根本的に変える機会は、市場の安定時よりも、競争上の利点をもたらしていた資源が枯渇し、競争的地位を確立させるための新しい機会が生じる変動時にはるかに多く生じる、と彼は述べる。彼によれば、テクノロジー上の非連続性、そしてより一般に市場の不均衡は、低位の競争的地位に甘んじている企業にその地位を高める可能性に満ちた好機を提供するのである。

経営戦略論と組織論の発展に焦点を絞れば、外部環境の急激な変動による産業のタービュラントな状況の期間の考察は、企業と産業の進化に

関する内部に基礎を置く視座と外部志向の視座とをリンクする機会を与える、と Levinthal は考える。これらの視座と密着して、Schumpeterian の環境での企業の存続を説明する上で、推し進め得る 2 種類の説明が存在する、と彼は論を進める。1 つは、差別的選択過程の結果としていくつかの現存企業群の存続を考察することができるということ。そして、もう 1 つは、結果におけるこの違いは差別的適応の結果としてみられ得るというものである。つまり、いくつかの企業は競争的環境の変動のよってもたらされた挑戦にプロアクティブにか、エフェクティブにかどちらかで対応するのだろう、という説明である。

## 2.2 組織の進化

### 2.2.1 組織進化とライト・センサリング

Hannan & Freeman (1984) が指摘するように、変化が個々の組織レベルでか、組織個体群レベルでかどちらで生じるかは、環境の変動率に対応する組織の変化率の問題である。組織が変革できないか、しようとしなないか、あるいは、変革意図実現の前に倒れてしまうか、いずれかで、変動する環境に対応する組織をわれわれは観察しそこなうだろう。このように述べる Levinthal は、企業が少なくとも部分的に選択圧力から緩められるならば、組織変革はより観察されやすくなるだろう、と考える。選択圧力からの緩衝は、企業が自身の価値を保持したり、重要な外部要因と結びついたりする企業の属性に由来するだろう。他の事情が同じならば、この緩衝の形態の存在は組織レベルの適応の証拠を観察する可能性を増大させる。しかしながら、緩衝メカニズムはまた組織レベルの適応の起動力にも影響を与える可能性がある (Miner, et al., 1990)。もしも組織レベルの適応への圧力が組織の環境からのフィードバックによるものならば (Levitt & March, 1988)、選択圧力から企業を守る緩衝要因はまた適応を妨げよう。Levinthal は、製品市場の競争から守られている結果として選択圧力とは無縁の企業を例にとる。そして、このような企業は同時に変革の起動力をほとんどもたないだろう、と説明する。

Levinthal によれば、組織変革と存続の過程を考察する上で、これらの過程を動かすいくつかの要因は基本的に「ストック」変数であり、他の要因は現在の成果を反映し「フロー」として特徴づけられ得るというこ

とを認識することは有用であるという。彼は自身 (1991a) の組織存続モデルを例示する。それは、組織資本の概念が「『顧客、従業員、そして広告あるいは R & D の資金のストック』 (Winter, 1987: 163) といった企業の成長に影響を与える多くの財務上および非財務上の『ストック』変数を表す」(Levinthal, 1991a: 398-399) 場合に、組織資本という組織のストックによって動かされるものとして、組織の存続をモデル化する。組織学習のモデル (Cyert & March, 1963; Levitt & March, 1988) は一般に、変革は組織の現在のパフォーマンスとその希求水準との関係によって起動されると仮定する。その結果、これらのモデルは現在のパフォーマンスのようなフローの過程を含み、そして、希求水準が現在の成果と同時に過去の成果をも反映する程度まで、いくつかの「ストックのような」要素をも同じようにもつのである。Levinthal によれば、問題は、現在のパフォーマンスがその企業の環境の変化に対してどのくらいの速さで変わっていくのかということと、そうした新しいパフォーマンスのレベルを反映するために、その企業の希求水準がどのくらいの速さで変わるのか、ということである。

もしも組織変革の可能性が、当該企業の既存の資源によってもたらされた緩衝のために組織資本の程度とネガティブに結びつけられ、組織の死滅の可能性もまた組織資本のレベルとネガティブに結びつけられるならば、変化は個体群レベルで大部分生じ、個々の組織レベルでは希にしか生じまい、と Levinthal は考える。最低限度程度の組織資本をもつ組織は変革の最大の起動力の影響下にあるが、そのような組織は極めて高い基本的な死滅率をもつだろう。逆に、豊富なレベルの組織資本をもつ組織は、しばらく存続しそうだが、変革にはより大きな抵抗がみられるだろう。彼によれば、Hannan & Freeman (1984) とは対照的に、個体群レベルの変化に対するこうした議論は存続のインプリケーションや組織レベルの変化に関するどんな主張にも基づいていないのである。

この議論に従っていけば、既存の大企業の重要なマネジリアル・タスクは、そうした組織がもつ減少された当面の選択圧力という利点から利益を得る一方で、組織の現在のパフォーマンスのようなフローの過程の点から変革のための圧力を生み出すことになろう。Levinthal によれば、実際、パフォーマンスの評価における標準化 (Winter, 1994) や他の試

みが最近多く始められているが、こうした測定については、それらは様々な成果尺度を決め、組織の希求レベルに継続的に合わせていく特性をもち、その結果、変革への起動力は過去の成功の関数よりも現在のパフォーマンスの関数になっている。

### 2.2.2 組織進化——学習と適応——

変動する環境下での組織の進化と存続との関係を考察する上で、組織の学習過程と適応過程の違いに注意を向けることは重要だ、と Levinthal は指摘する。彼によれば、「学習」は典型的に技能と知識の累積的発展を意味するように理解され、一方、「適応」は一般に環境からのフィードバックに対する反応に当てはまる。もしもわれわれが適応を、環境変動に対応する、戦略や構造といった重要な組織属性における変革を意味するものと理解すれば、2つの言葉はまるで異なったものになる。この解釈では、適応は基本的にコンティンジェンシー理論 (Lawrence & Lorsch, 1967) の比較的静的なステートメントであり、学習過程に直接的な方法で関係しない。すなわち、適応は、組織が新しい環境のコンティンジェンシーにフィットするように戦略や構造、あるいは他の中核的屬性を変革する時に生じるものと定義される。

Levitt & March (1988) や Levinthal & March (1981) から、適応的学習の過程は現在の行為における増大する技能が幾通りかの実験化を次第に興味を引かないものにしていくことによるコンペテンシー (competency) の累の結果だろうとみることができると Levinthal はいう。この意味で、組織学習は組織の慣性に寄与し、次いで変革の1つの重要な源としての選択過程のための基盤を与える。Cohen & Levinthal (1989, 1990) は、外部の知識を評価し利用するための企業の能力は、前の関連知識水準の一関数であると論じている。この前の関連知識は、新しい情報の価値を認め、それを同化吸収し、そして商業目的にそれを利用する能力を与える。彼らが示唆するのは、それが企業の「吸収能力」を集散的に構成することである。とりわけ、彼らは企業自身の R & D 活動がこの学習能力を増強すると論じているという。

前の知識が企業の吸収能力の根底にあるというこの単純な概念は、そのような能力の開発、そして組織の革新的なパフォーマンスへの重要な

インプリケーションをもつ、と Levinthal は考える。第 1 に、ある期間その累積的吸収能力の増大するリターンの下にある学習能力は、次の期間により効率的な累積を可能にするだろう。第 2 に、関連専門知識の所有は新しい技術開発の結果的に生じる利点に関してシグナルを与える媒介的な技術進歩の意味を企業により良く理解させ、評価させる。

しかしながら、彼によれば、同じ諸力は企業を特定の技術ドメインでの活動に限らせるようにする傾向があり、そして新しい技術開発を無視させるかもしれないという。結果的に、こうした学習の自己増強的特徴は、産業の技術基盤が変わる時に企業が直面する困難にある洞察を提供する。特定分野における前の技術基盤がない企業は、もしも吸収能力が累積的ならば、すぐにそれを得られないだろう。加えて、企業は、もしその更新能力が低ければ、投資していない分野の新展開に盲目的な側面をもつだろう。

コンペテンシーの罫の概念は、組織が自身の探索活動を早まって縮小させるか、変動環境の場合に、新しい機会が今あるという事実にもかかわらず、探索活動を更新しないことを示唆する、と Levinthal は考える。かくて、この概念の観点にたてば、学習過程は適応とは異なるものになる。吸収能力の概念の観点では、前の知識が新しい知識の獲得を促進させる。しかしながら、彼によれば、企業の吸収能力が特定ドメインにあるという事実は、もしも新しい関連知識が企業の現在の知識基盤と全く異なっているならば、前の学習は適応にとって十分ではないことを意味するのである。

より一般的に、適応と選択の過程はしばしば変革に関する対立する視座として提起されるが、そのようにみなすと、幾分、差別的選択過程の基盤を形成することになる組織の異質性の安定した源に重要な点で寄与する組織学習のその過程に誤って適応性をみてしまう (Levinthal, 1991b)。その結果、いくつかの組織レベルの変革過程は、その環境に重大な変化が与えられると、既存の企業が倒れる可能性を増大させる、というのが Levinthal の見解である。

### 2.2.3 組織進化——組織レベルの変革の頻度と程度——

Levinthal によれば、先のライト・センサリングの議論は、組織レベル

の変革の速度と程度の両方の問題を提起するという。もしも変革が頻繁に生ぜず、その歩みも小さなものならば、組織は環境のシフトに適応することの前に倒れてしまうことがある、と彼は考える。組織のラディカルな変革の可能性は (Tushman & Romanelli, 1985)、タイムリーな適応を期待させるが、そのような変革がもつ存続に対する意味ははっきりしない。事実、経験的発見も (Amburgey, Kelly, & Barnett, 1993; Baum & Oliver, 1991; Delacroix & Swaminathan, 1991; Haveman, 1992; Singh, House, & Tucker, 1986)、理論的議論も (Hannan & Freeman, 1989; March, 1981) 組織変革がもつ存続への意味は曖昧であることを示唆している。

再方向づけ (reorientation) を通しての変革に焦点を絞る Tushman & Romanelli (1985) は、能力は時間をかけてゆっくりと発達するので急で断絶的な変革にはなじまないことを示唆する組織の能力の開発に関するより一般的な文献 (cf., Nelson & Winter, 1982) や、既述の議論と対立しているようである。さらに、March (1981) も、たいていの変革のパターンはインクリメンタルな傾向をもつことを示唆している。Levinthal によれば、この対立はそれらの研究が焦点を絞る対象を考えれば、理解しやすいという。彼によれば、Tushman は基本的に組織のポリティカルな構造を問題にする。すなわち、組織の中で誰が影響力をもつのか、彼らはどんなコントロール・システムをその組織に課すのか、ということが考察対象なのである。

ポリティカルな構造が非継続的に変わる可能性があることは、十分理解されようと Levinthal は述べる。そして、Tushman の研究の焦点がエグゼクティブの役割、そしてその交替 (See Tushman, Virany, & Romanelli, 1985) に絞られているのは、企業内のパワー構造の変化を理解しようとする上で適切だろう、と彼は考える。というのは、組織のより低い階層のメンバーから、創発的ないしは適応的な諸力の結果としての組織のパワーの変化を捉えることは難しいからである。ポリティカルなパワーは、決定的な資源のコントロール (Pfeffer & Salancik, 1978)、地位の権限、あるいは個人的リーダーシップ力 (Weber, 1968) の結果として生じる。そのような属性はインクリメンタルに変わりそうにもない。事実、われわれは政府と企業の両方で革命を観察する。

Levinthal は、組織変革の頻度と程度の問題を考える上で、Parsons (1960) が主張した組織構造の3つの基本的レベルを手掛かりにしておくことが有用だと述べる。3つのレベルとは、技術的、管理的、そして制度的、のレベルである。変革は異なる頻度でこれらのレベルを横断して起こり、さらに、変革が特定のドメインで生じる時に、変革の程度はそれがインクリメンタルなものになるか、よりラディカルなものになるか、その程度で異なる。技術的レベルの変革は、一次学習過程の結果として継続的に生じる。組織学習の研究 (Nelson & Winter, 1982; Levitt & March, 1988) は、そうした変革は頻繁だが、インクリメンタルなものになる傾向があることを示唆する。対照的に、管理的レベルの変革は、組織のパワー構造の変化によって典型的に引き起こされ、それ故頻繁には生じない。しかしながら、その程度は本質的なものになりうる。制度的レベルの変革は希であり、典型的には財務上のパフォーマンスあるいは組織の存続と結びついた危機に対応して生じる。

したがって、Levinthal がここで論じた視座の対立は分析単位の違いによるものであることが示唆される。Tushman & Romanelli (1985) は、組織全体の能力が断絶的に変化するということを主張していない。2つの視座が互いに対立し合わないならば、パワー関係の非継続的変化と能力のインクリメンタルな変化という2つの視座を調和させる可能性が残る。企業内のパワー構造の変化は資源の内的配分上の実質的変化の可能性を意味し (Bower, 1970)、そうした変化はその企業の内的な選択環境の変化としてみることができる。しかしながら、管理的あるいは制度的レベルの変化は、技術的レベルの変化と、次いでパフォーマンス成果とタイトに連結される必要はない。かくて、組織レベルの変革がもつ存続に対する意味を理解するには、変化をおこす起動力ばかりでなく、組織構造の諸要素の変化の相互関係にもセンシティブであることが求められる、というのが Levinthal の見解となる。

## 2.3 選択環境——自然的なものと人工的なもの——

### 2.3.1 選択環境

選択環境は暗黙裏にあるいは明示的に、効率性の低い組織が究極的には追い出される競争市場と定義される傾向があるが<sup>3</sup>、Levinthal はこの



従来 of 定義に明確に反対する。組織は様々な選択環境の下で活動している、と彼は考えるのである。このようなフィットネスを基盤に選択圧力が生じる環境は、彼によって自然選択環境と名づけられる。組織は様々な自然選択圧力を緩められることがある。例えば、製品市場は政府の活動によって競争の諸力から守られていることがある。

Levinthal はさらに、金融機関と企業の関係に目を向ける。企業への貸し付けと株主持ち分の関心の観点から、ある銀行がその企業に大きな財務上のコミットメントをもつ場合、その銀行はその企業の競争上の地位と財務上の健全性に関する極めて詳しい情報となんらかの形態でその企業を維持しようとする極めて大きなコミットメントをもつ。2者間により大きな目標の一致があり、加えて、両者間に情報上の隔たりが少ないという点で、両者の敵対関係は低い。その結果、急速で効果的な干渉がその企業の崩壊を防ぐために起こることが十分に考えられるのである。

より一般的に、Dosi (1990) の区分に従えば、資本市場は競争的なものか、あるいは制度的なものとして特徴づけられる、と Levinthal は述べる。後者は、資本が直接、制度的な源によって得られることを指す。この資本の制度的源により、企業に対する資本市場の選択圧力は緩められる。その結果、永久的な弱体組織に関する Meyer & Zucker (1989) の議論と一貫性をもつが、企業は製品市場で競争的地位から転落しても、かなりの期間存続することがあるのである。われわれはまた、より広く、Coleman (1988) のいう社会資本の一形態としての労働、政府、供給業者、そして資本源といった様々な構成集団または株主と企業の結びつきを考慮することができる、と彼は論を進める。この社会資本は選択圧力に対する重要な緩衝として働く。どのように企業の社会資本が展開されていくかは、かなりの程度、企業が活動する特定の制度的環境に依存する。したがって、ある産業がその競争的環境における技術変化の下に置かれている場合、異なる制度的背景の組織死滅率の全く異なるパターンをわれわれは観察すべきである、という主張が Levinthal によってなされるのである。

### 2.3.2 組織進化——課題の提示と制度的環境——

異なる制度的環境は、組織が選択圧力から緩められるその程度で異なる

るだろうが、多かれ少なかれ組織レベルの変革を生む機会を与えることがある。しかし、企業の制度的環境はまた、その組織内の変革へのモチベーションを弱めることもあるだろう。そのような制度的環境と組織変革とのリンケージについて考え、既に行った組織進化と選択環境の考察の間隙を埋める試みを以下で行う、と Levinthal は述べる。

組織はタスク志向の選択圧力と制度的な選択圧力に直面するばかりでなく、利潤の最大化という用具的な目標か、存続という生物的な目標に自身を向かわせることもある。ここで Levinthal がいう「生物的」とは、組織が活動する社会的環境に対して用いられる制度的環境の「制度的」という語との混乱を避けるために、単なる用具としての組織が価値を注入されて集団の一貫性とその志望を表現する制度になる、という Selznick (1957) がいう場合の制度に対して使用されるものである。Levinthal によれば、競争的な資本市場と製品市場の両方に直面する企業は、用具的な視座をもつようだ。そのような組織は、戦略経営のポートフォリオ分析を行うことにより、特定の製品領域に異常なコミットメントをもたないし (Abel & Hammond, 1979)、様々な環境における競争上の地位に依存している各事業単位間の資源配分においても比較的迅速で、規律が保たれている。

用具的組織形態は制度的に志向された組織を支配する傾向があるようだ。しかしながら、同じ市場で競争している生物的組織形態と用具的組織形態から構成されている生態を考えてみよ、と Levinthal は続ける。生物的形態が特定の製品市場ドメインでの存続に関与するという前提が与えられれば、そのような組織は用具的組織よりも低い財務上の収益に耐え、より大きな戦略的投資を行うだろう。つまり、そのような企業は製品市場の競争でより優れた能力と積極性を示すだろう。エコロジー視座に立てば、そのような形態は長期間用具的組織と競いあう製品市場を支配する傾向があるはずである。さらに、これらの企業は好ましい存続の見通しをもつばかりでなく、市場の不均衡過程の間中、市場から用具的組織を追い出すようにむしろ収益的でもあるかもしれない。

以上のように、生物的組織は市場で驚くべき競争上の強みを示すかもしれないが、他の状況では全く乏しいパフォーマンスを示すかもしれない、と Levinthal は続ける。もしもそのような組織が高度に競争的な製品

市場に直面したら、確かに存続のチャンスを強めるために驚異的な競争上の能力を展開するように駆り立てられるだろう。しかし、逆に、より保護された製品市場では、そのような企業は金融市場あるいは製品市場からの競争的な諸力を欠くので、全く乏しい競争上の能力を示すかもしれない。そのような企業は製品市場の競争から保護されているので、収益的だろう。しかしながら、競争圧力がないために非効率になりがちで、ひいては技術的に進歩的でなくなるようだ、と Levinthal は考えるのである。

#### 2.4 適応的個体群——組織、制度、そして市場——

個々の組織レベルで生じる適応と、既成の企業の衰退と起こりうる死そして新しい企業の誕生と隆盛によって生じる適応とは、どちらがより効率的なのだろうか。Levinthal はこのような疑問を提示し、こうした公共政策の視座は、企業の存続という問題ばかりでなく、企業内の資源再配分は組織と市場を横断して、人的、財務的、物的資源の外的な再配分よりも効率的なのか、あるいは社会的に崩壊をより少なくするのか、というより広い問題にもわれわれを直面させる、と述べる。

このような重要な公共政策上の問題には触れなかった、と Levinthal は述べながら、次のように自身の議論を締めくくる。変動環境での企業存続の問題は企業戦略の基本的問題であると同時に、われわれの組織と産業の進化の理論に対する知的なチャレンジである。とりわけ、このチャレンジに有効に応えるには、組織の変革と存続の諸力間の相互作用を考えることが必要である。示唆されたように、存続を促進する要因は変革を妨げるかもしれない。さらに、その諸力を完全に理解するために組織それ自体の境界線を超えて検討しなければならない。制度的環境の変異性は、われわれが観察する存続率の多くの違いを説明するかもしれない。したがって、技術変化の国際比較を発展させることは、組織進化と組織存続の双方に影響を与えるという上での企業の制度的環境の役割をわれわれに理解させやすくするだろう。

### 3. Levinthal (1994) の意義と限界

本節では、以上の Levinthal (1994) の議論の意義と限界を明らかにする。ただし、私の分析視座が、かなり組織エコロジーと組織の制度理論の影響下にあるはずであることを分析の前に記すことはフェアネスの観点から必要だろう。したがって、依拠する視座は彼とあまり変わらないことになる。以下、彼の議論の順に検討を加えていこう。

#### 3.1 Levinthal (1994) の前提的議論に対する検討

Levinthal は、Schumpeterian のいう創造的破壊の過程にあたる、急激な変動が生じたタービュラントな環境下においても存続する企業に注目する。議論領域の限定である。そして、この存続はどのように説明されるのだろうか、というのが彼の問題提起となる。その問題に対して、純粋にランダムな結果という答えがすぐに考えられる。総てがランダムネスで片付けられるのなら、彼の議論は瞬く間に終わる。しかし、彼は存続する一群の企業に影響を与えるいくつかの体系的な力の存在可能性をも同時に提起するのである。したがって、彼の議論は、その存在をつきとめる試みとなる。

その試みを推し進め得る 2 種類の説明があるとして、彼によって挙げられるのが、選択視座と適応視座である。彼によれば、環境が激変する状況の期間の考察は企業と産業の進化に関する内部に基礎を置く視座と外部志向の視座とをリンクする機会を与えるが、既述の 2 つの視座はこれらの視座と密接にかかわっている。

ありふれた問題提起にありふれた分析視座の提示、といった感想が早々と聞かれそうであるが、評価すべきはいうまでもなく、誰もが大きな問題と考えるこの種の問題に誰もが知る分析視座を用いて、どのように問題を解明していくか、なのである。したがって、ここでは特に検討を加えなければならない点はない。このような問題解明は、特殊な問題を扱う場合よりも、関心や理解を示す者がはるかに多い分リスクもまた大きいだろう。それだけに、私はより興味を引かれる。

## 3.2 組織進化の議論の検討

### 3.2.1 組織進化とライト・センサリングの議論に対する検討

Levinthal は, Hannan & Freeman (1984) を引き, 個々の組織レベルか組織個体群レベルかどちらで変化が生じるかは, 環境の変動率に対応する組織の変化率の問題だと述べる。つまり, その程度はともあれ, 自分の議論の基本的な枠組みは組織エコロジーに依拠することを明示する。したがって, 組織エコロジーに対する批判もそのまま受容されよう。多角化が進む時代に, 程度の違いはあれ, ほぼ同種の組織の集合である組織個体群を明確に括るのは難しいことがある, という一般的な批判は受容されなければなるまい。より具体的には, 次のような疑問も投げかけられよう。エコロジーによれば, 環境変動率よりも組織変化率が低い程, 組織は環境にポジティブに選択される。逆に, 組織変化率が環境変動率とほぼ同じかそれに近い程, 組織はネガティブに選択される。前者が個体群レベルの変化で, 後者が組織レベルの変化ということなのだろうか。私には理解できない。後者の場合, 確かに組織は変化する。環境変動が大きい程組織変化も大きい。したがって, ラディカルな変化をする組織程ネガティブに選択される訳だから, その個体群にも個体群そのものが消滅する程に大きな変化が生じるはずではないのか。組織と個体群の両方のレベルで変化が生じるのである。このように, Levinthal は幾分不正確な基本枠組みから出発する。これは, ひとえに無批判に Hannan & Freeman に依拠した結果である。

ここでの議論領域は, 大きく変動するタービュラントな環境下での存続組織であるから先の議論の前者に大きく焦点が絞られるはずだ。比較的变化率が低い程, 存続率は高くなる。しかし, 彼は組織変革を観察したがる。そのために, 選択圧力からの緩衝要因を考える。彼の依拠するエコロジーに従えば, いきなり消滅させずに, 少し圧力を緩めて適応的変革の試みをさせてから消滅させよう, ということになるだろうか。しかし, 緩められるどころか, ほとんど圧力がなくなる場合には, 組織は変革の起動力を消失し, 存続する。

ここから得られるマネジリアル・インプリケーションは何か。経営管理者は第1に, 組織変革をする意思をもたず, 実際にも行わないこと。第2に, 理由はともかく変革意欲にあふれている組織の場合は, 環境の

ネガティブな選択圧力を徹底的に緩めるための行動をとること、が考えられる。しかるに、Levinthal は、組織変革を起こさせよ、と説くのである。彼の頭の中には紛れもなく、組織変革と組織存続が実にタイトに結合しているのである。少なくとも、エコロジーの観点を保持するのなら、矛盾に満ちた主張である。

しかし、彼はこの主張をエコロジーではなく、自身の組織存続モデルに依拠して行うのである。私はスラック資源に着目したが（村上，1991b）、彼のフローと区別されたストックという概念の使用も分かりやすく説得力に富む。彼はこの自身のモデルの組織資本概念に依拠し、最低限度程度の組織資本をもつ組織と豊富な組織資本をもつ組織とを比較する。前者は大きな変革可能性と同時に高い死滅率をもち、後者は低い変革可能性と低い死滅率をもつ、と説明される。彼は Hannan & Freeman (1984) とは対照的に、と述べるが一体どこが対照的なのだろうか。実に連動的ではないか。しかも、エコロジーを補強する。組織変化率と存続率のエコロジーの議論はいかにも脆弱なものだったが、それに組織資本量を加えることで、エコロジーの議論はまともな議論の対象となるのである。もちろん、彼の議論がより発展していけば、それに影響を与えたという大きな評価がエコロジーになされよう。いずれにせよ、この点の彼の貢献は高く評価されなければならない、と私は考える。

この点を踏まえ、先の矛盾点に戻ろう。マネジリアル・タスクについて彼のいう既存の大企業は、好意的に「組織資本の豊富な企業」と読み替える。エコロジーを保持するとはいっていないので、矛盾という批判は安易にできない。しかし、もちろん、彼の組織変革と存続とのリンケージの信念が露呈されていることには変わりがない。これは、こうした議論をする中では致命的ともいえる限界点である、といわざるをえない。彼の主張の正しさは、変革と存続とのリンケージが明確な場合に限られる。

### 3.2.2 学習と適応に関する組織進化の議論に対する検討

より一般的に、適応と選択の過程は変革に関する対立的視座と見なされがちである、と Levinthal は述べる。確かに、適応はコンティンジェンシー・モデルの、そして選択は組織エコロジーの鍵概念であることから

も彼の現状認識は首肯されよう。適応は組織が新しい環境のコンティンジェンシーにフィットするように戦略や構造、あるいは他の中核的的属性を変革する時に生じるものという定義は、彼のみでなく一般に広く受け入れられていると考えられる。とすると、適応と変革は極めてタイトにリンクしていることになる。それに比して、選択の過程では慣性概念が重視されることが多く、変革とは無縁と考えられることが多い。

彼の第2の現状認識はただちに注意の喚起となる。それは、組織の適応過程と学習過程は混同されるかもしれないが、その違いに十分眼を向ける必要があるというものである。ダブル・ループ学習概念 (Argyris, 1982) や消去学習 (unlearning) 概念が全く言及されていないことを私は理解できないが、これらの概念が議論領域に一切見られない以上、その限りにおいては彼の現状認識は受容されよう。さらに、議論の中心となる適応と学習の相違についても、同様の条件下で理解したい。

Levinthal によれば、組織学習は組織の慣性に寄与する。したがって、それは選択過程のための基盤を与えることになる。つまり、適応過程と混同されたり強力なリンケージを想定されがちな学習過程は、一般に対立的に考えられる選択過程とリンクするのである。この学習過程に誤って適応性を見てしまうと、環境に重大な変動が生じた時に組織レベルの適応的変革は、既存の企業が倒れる可能性を増大させる、と彼は主張する。この主張は、学習過程に誤って適応性を見たために、安心して環境の大変動への組織の適応的変革を進めているうちに、実は学習過程が慣性に寄与して変革の抵抗力が強められ、変革は思うように進まず、適応できないこの企業は倒れる可能性を増大させていく、と理解される。ここにも、彼の組織変革と組織存続とのタイトなリンケージの強い思い込みが表れている。したがって、再度、私はこの点を限界点と指摘しなければならない。

適応と学習の相違に関する明快な説明だけが、ここでの彼の意義なのだろうか。彼は変革の1つの重要な源として選択過程を考える。なぜ変革が生じるのか。1つの答えとして、環境のネガティブな選択圧力の存在が挙げられるのである。エコロジーの観点からすると、ラディカルな変革程、ネガティブに選択されてしまう訳で、なんとも惨い感じを受けるが、変革と選択とのこの種のリンケージの指摘は、当たり前といわれ

る程に重要でうっかりすると見逃されがちのものである。先に私は Levinthal の第 1 の現状認識を繰り返したが、そうした現状認識、すなわち、適応と選択とを対立的関係でのみ捉えることの危険性を彼は指摘したのである。

このように、2つの正しい現状認識とともに、Levinthal によって強い注意を与えられる。いわれてみれば当たり前という指摘程、貢献するものはあるまい。彼の指摘はそれに近く、評価に値すると私は考える。

### 3.2.3 組織レベルの変革の頻度と程度に関する組織進化の議論に対する検討

先のライト・センサリングの議論は専ら組織変革の起動力についてのものだったが、次に、Levinthal はもう少し細かにその変革の過程をみる必要があると考える。すなわち、組織レベルの変革の頻度と程度についての議論である。この議論は、一般に、絶えず小刻みな変革を続ける「インクリメンタル型」とより低い頻度で生じる大規模で断絶的な「ラディカル型」とを両極に置いてなされることが多い (e.g., Miller, 1982)。Levinthal も同様の枠組みを用意する。彼はインクリメンタル型に Nelson & Winter (1982) や March (1981) を置き、ラディカル型に Tushman & Romanelli (1985) を置く。そして、両者の対立は分析単位の相違によるもの、との和解決を提示する。

私の第 1 の意義と限界の指摘は、Miller (1982) を想起されると分かりやすい。Miller は上記の両者の内どちらを選ぶかの要因として、組織のコストと環境の相違（排他的環境と包含的環境）を考えた。他のどの議論とも同様に彼の議論も完璧ではないが（詳しくは、村上, 1985a）、今 Levinthal の議論と比較すると、組織要因のみでなく環境要因も提起されていることが注目される。Levinthal は技術的、管理的、制度的、の 3 つの組織レベルの設定がこの問題解明に貢献すると述べる。結局、彼はパワー関係のラディカル型（管理的レベル）と能力のインクリメンタル型（技術的レベル）に収束させ、その相互作用関係にセンシティブであるべきことが求められると締めくくのだが、環境要因が全く排除されたことは閉鎖的な組織観に基づく議論という誤解を招きやすく、少なくとも、私には今後の発展の余地の大きな議論のように考えられる。もち



ろん、組織変革の頻度と程度の問題に3つの組織レベルの相違という観点を取り入れ、説得的に議論を展開した点は、重要な貢献であると誰しも認めるはずである。

私の第2の指摘は、Scott (1992) の組織のテクニカル・コアと周辺的(peripheral) 要素とを区分する議論から始められる。周辺的という言葉は誤解を招きやすいのだが、決して浅薄な意味を含んでいない (Scott, 1992: 218)。それは、当該組織のテクニカル・コアと直接的ではなく、より間接的に結びついている構造を指す唯それだけの意味で周辺的と呼ばれる (Scott, 1992: 257)。それは、既述の組織の3つのレベルの内の管理的レベルの「管理的」と同義語ではない (Scott, 1992: 257)。周辺的構造は管理的レベルと制度的レベルの多くの面を包含する。Scott (1992: 217-218) は Hannan & Freeman (1989: 69) が有益な指摘として引用した第2版(1987)から組織規模に関する点を除き、組織エコロジーのアプローチは組織の中核的特徴に焦点を絞り、より長い期間の組織形態の変動の説明に特に有用であるようだ、と述べ、対照的に、資源依存アプローチは組織のより周辺的な特徴を強調し、より短い期間に生じる変動に重きをおく、と述べる。

Hannan & Freeman (1989: 70) は、組織は環境変動に素早く対応するのか、と問い、もしも答えが否定的なものなら、エコロジーの視座が適用可能だと述べる。確かに、組織のコアの部分の素早い変革というのは多くないように考えられる。そして組織構造のコア部分は周辺的部分よりも変革が難しい、という考えを彼らももっている。ただし、彼らのいう中核的特徴とは、Scott よりも広く、明示された目標、権限の形態、コア・テクノロジー、そしてマーケティング戦略であり、この4点から組織形態の定義が示唆された (Hannan & Freeman, 1984)。したがって、このコア部分の変革はインクリメンタル型ではあるまい。どちらかといえば、ラディカル型と考えられよう。周辺的部分がインクリメンタル型になろう。こうした区分は、テクニカル・コアが技術的レベルとほとんど同義で、周辺的構造が管理的レベルと同義ではないが多くの面を共有するゆえに、Levinthal の見解とは反対のものになる。これが私の第2の指摘である。この問題を今後検討する意義は少なくはあるまい。しかし、これを Levinthal の貢献の1つに数え上げようとするには無理が

ある。

### 3.3 自然選択環境と人工選択環境の議論に対する検討

#### 3.3.1 選択環境の議論に対する検討

Levinthal は選択環境のもつ選択基準を組織の効率とする従来の考えに反対する。選択基準は様々だという彼の主張は、既に検討したように(村上, 1991ab), Hannan & Freeman (1989: ch.2) とも合致し、生物進化の自然選択説の近代的発展とも一貫性をもつ。効率は存続とはパラドキシカルな関係になる場合が希ではないのである(村上, 1991ab)。彼の主張は極めて適切なものと私は考える。彼は何らかの選択基準への組織のフィットネスを基盤にして選択圧力が生じる環境を自然選択環境と名づける。私はこの命名はかなり優れていると思う。

彼の議論を少し進めれば、その何らかの選択基準への当該組織の合致の程度がその組織への選択圧力の程度とタイトにリンクする。あくまでも組織自体の内在要因が環境の選択圧力に化していくのである。つきつめれば、組織にとっての環境の選択圧力は他でもない己に発するのである。選択環境論は環境決定論の最たるものと考えられるが、考究すれば、組織自らがその環境での存続を決めることにもなり、それは他の環境への移動や新環境の創造にもつながるかもしれない。それでは、最終的なカードを握る自己とは何か。組織がそれを問う上で、多くの場合、他組織との比較等の環境の把握が求められる。自己の形成には環境からのインプットが必要である。つまり、自己を問うと今度は環境に眼を向けなければならなくなるのである。しかし、注意しなければならないのは、環境の把握も諸資源の取り込みも、行う主体は組織である点である。

いうまでもなく、自然選択環境に関する議論における最大の鍵は、環境の選択基準を発見する組織の能力とそれに適切に対応できる実行力だが、現実には選択基準は結果的に推測されることが多いようだ。せいぜい組織内外の環境状態を敏感に感じとれる組織づくりと組織のアイデンティティの確立が経営管理者に望まれるところだろう。「せいぜい」と述べたが、これとて現実には決して易しいことではない。それにしても、結果的にしか選択基準が分からないとしたら、何のための変革かが問われよう。さらに、組織は「保険」を掛けなければなるまい。スラック資

源や組織資本といったストック変数の充実が考えられる。この場合、効率は1つの手段になり得る。同時に、「見えざる手」を「見える手」に変えることが考えられよう。自然選択環境を組織の合理的選択下に置こうというのである。選択基準を組織自らが設定し、自己のコントロール下に置こう、というのである。組織内でも簡単ではないことを組織外でもやろう、というのである。いや、環境の組織への取り込みなのだから、組織内外という線引きは適切ではなくなる。こうした議論は市場の独占化や寡占化といったよくなじんだ経済学の議論と実質的に同じなのだろうか。そもそも、ここでの私の議論は Levinthal (1994) の検討という試みとどのようにかかわるのか。

Levinthal は、資本市場を競争的なものと制度的なものに区分する Dosi (1990) に言及する。制度的な側面は資本市場の選択圧力を緩めるので、製品市場で競争不能状態に陥った企業総てがすぐに倒れることはない。さらに、Coleman (1988) のいう社会資本が選択圧力に対して重要な緩衝として働く、と述べ、競争的環境と共に制度的環境にも十分に眼を向ける必要性を彼は説く。寡占や独占の議論は前者に含まれる、と私は考える。競争市場は完全競争あるいは純粹競争と独占を両極に置くからである。Scott (1991, 1992) は環境をテクニカルなものや制度的なものに分けた。前者は効率の問題とされる。後者は正当性が問われる。Miles (1982) のタバコ産業の研究はこの典型的例とみることができる。しかし、Levinthal は効率のみを選択基準としない環境を想定するので、Scott の分類は採れない。そこで既述のような分類を想起する。問題はもちろん、制度的環境は非競争的なのかという点である。さらに、選択と競争は異なるのか、という大きな問題も提起される。というのは、彼のここでの議論は選択環境を自然選択環境と人工選択環境に分け、前者が競争的市場、後者が制度的市場と説明されるようだからである。

ここはこのような大きな問題について論じる場ではなく、Levinthal の議論の意義と限界を明らかにする場である。意義としては、既述のように、この分野の議論に今後検討すべき大きな問題を提起したことが挙げられなければならない。また、製品市場のみを考えがちな組織論の企業の議論に資本市場にも注意する必要があることを示唆した点も、私は評価したい。限界としては、既に検討を加えた Parsons (1960) のいう組

織の3レベルとの関連について全く触れていない点が挙げられる。もしも選択環境に関する議論がこの3つのレベルの議論と噛み合わないならば、一言触れても良かっただろう。逆に、いうまでもない、ということかもしれない。例えば、確かに制度的レベルは制度的環境とかかわる。しかし、Levinthal が論じた当該企業とそのメイン・バンクとの固有の関係は製品市場全般に及ぶ政府の規制的活動とは幾分異なり、社会における正当性というよりも当該銀行の財務上の損得に由来する支持である。制度的環境と一口にいっても、それはいくつかの層から成り立っていることをわれわれはここで確認できるように思うが、その支持の形態が、銀行からの経営管理者という人材の派遣であれば、Levinthal のいう管理的レベルの議論ということになる。この例が示すように、選択環境と3つの組織レベルとの関係について少なくとも、「いうまでもないこと」と単純にはいえないはずである、というのが私の考えである。

### 3.3.2 組織進化に関する課題の提示と制度的環境についての議論に対する検討

制度的環境が組織変革にポジティブに作用するのか、ネガティブに作用するのか、について考え、既に考察した組織進化と選択環境の検討とを架橋しよう、というのがここでの Levinthal の考察目的である。この目的達成のために、彼は利潤最大化という目的をもつ用具的組織と存続という目的をもつ生物的組織という2タイプの組織モデルを用意する。そして、自然選択環境と人工選択環境である制度的環境とをこの組織モデルに組み合わせる。

高度に競争的な製品市場では、存続のために生物的組織は用具的組織よりもはるかに優れた能力を示すが、保護的な製品市場では、競争圧力がないので存続上の不安がないため、全く乏しい能力を示すかもしれない。一方の用具的組織は、後者の場合も利潤最大化に向け、一定の能力を示すだろう。これが、彼の考察である。

極めて興味深い考察だと私は考える。というのは、存続を目的とする生物的組織は制度的環境と、そして利潤最大化を目的とする用具的組織は競争的市場ないし自然選択環境とリンクするというのが、これまでの一般的な考え方だったからである。前者では正当性が、後者では効率が

問題にされたように思う。しかし、Levinthal は従来の考えとは全く逆のリンケージを提起したのである。しかも、少なくとも私には説得的な内容である。

制度的環境と組織変革のリンケージについての彼の考察に焦点を絞れば、制度的環境は生物的組織の変革にはネガティブに作用する傾向があり、用具的組織の変革にはあまり影響を与えない傾向がある、と考えられよう。用意した2タイプの組織モデルが、うまく効いている。しかも、このようなリンケージに関する考察はこれまであまり聞かないだけに、彼の考察は高く評価されて良いと考えられる。ただし、用具的組織については、例えば、政府の当該市場の保護が強まる程、現実には用具的組織に近い企業も生物的組織に近づくことが考えられよう。

次に、彼の議論の限界点を指摘しなければならない。第1に、用具的組織と生物的組織の区分は彼の議論の質を確かに高めた優れた着想であるが、現実の企業をこの2タイプに区分するのは難しいことである。伝統的な利潤最大化仮説そのままの行動をとる企業を実際に見つけ出すのは、今日容易ではあるまい。ゴーイング・コンサーン概念が示すように、企業は継続性を前提にしている面がある。例外はもちろんあるが、存続はいわば前提であり、その上で利潤を確保しようとする企業が一般的なはずだ。したがって、利潤最大化志向に限りなく近い企業も存続の危機には、利潤最大化の目的よりも存続を最重要の目的にした行動をとるはずである。また、現実には、利潤最大化といっても存続を前提としたものゆえに、満足基準を満たす程度のものになる。ここで得られる利潤の一部は組織にストックされ、存続の源となる。このように、利潤最大化志向も現実には存続と密接なリンケージをもつことになり、彼の優れた着想に基づく考察も、現実化の上でより綿密な再考を促される限界をもつと指摘せざるをえないのである。

第2に、彼の考察における仮定設定上の限界を指摘したい。彼は2タイプの組織が競い合う特定の製品市場を考察対象領域とし、生物的組織にその製品市場ドメインでの存続にコミットするという仮定を設定する。このような思考条件下で、彼は生物的組織は用具的組織よりもその競争でより優れた能力を示すだろう、と考える。果たしてそうだろうか、というのが私の疑問である。2タイプの組織が共に単一製品事業組織とし

よう。この場合、用具的組織はここで競争に負けたら、事業大転換などの大幅コスト増を強いられ、利潤最大化どころではなくなるため、競争的地位を下げるにつれて、存続を最重要目的化していくことも考えられるのでなからうか。とすれば、いわば、総て生物的組織になる可能性がある訳で、勝敗因は存続目的以外のもの、例えば組織資本量になるかもしれない。彼は2タイプの組織に強力な慣性を暗黙裏に仮定しているが、この仮定はどの程度のリアリティをもつのだろうか。

以上の検討は、特定の製品市場が衰退市場ではないことを仮定している。これは彼の暗黙の仮定を反映したものにすぎない。つまり、彼の仮定は全領域を視野に収めるものではなく、かなり自身の思考を支持する限定的なものになっている。考察対象のその市場がレコード製品市場のような衰退市場だったら、そしてやがて市場そのものが絶滅するとしたら、生物的組織にそのドメインでの存続にコミットさせる仮定自体が、生物的組織の仮定と矛盾することになり、その限界を露呈すると考えられる。

次に、2タイプの組織が複数製品事業組織としよう。ここで Levinthal の前提を課せば、彼の結論は正しいと考えられる。しかし、やはり、彼のここでの仮定と生物的組織の仮定とは常に整合性をもつとは限らない。組織の存続のためには、衰退に向かう市場をもつ製品事業部をつぶし、新たな事業部を生み出していくことが不可欠だからである。彼は SBU 型組織を用具的組織の一典型と考えるようだ。その理由として、特定の製品領域に異常なコミットメントをもたず、各 SBU 間の資源配分も比較的迅速で規律が保たれていることが挙げられる。これは、特定製品市場での組織の下位単位の存続という観点からみると、もちろん正しい。しかし、生物的組織の存続とは、組織の個々の下位単位総ての存続とは異なる、と私は考える。仮に SBU 型組織も組織自体の存続のための構造形態である、としても無理はないのではなからうか。私は、複数製品事業組織の場合に生物的組織が事業転換を行う可能性を否定する仮定は、生物的組織の仮定と矛盾し、リアリティを欠くものと批判したい。

第3に、制度的環境と組織変革とのリンケージに関する議論の限界を指摘する。私が把握した Levinthal の結論は、制度的環境の選択圧力を市場保護のような組織存続にとってポジティブなものとして捉える暗黙の仮定

に基づいている。しかしながら、誰もが認めるように、この暗黙の仮定は一面的なものである。例えば、Miles (1982) が示したように、アメリカ合衆国のタバコ会社が受けた制度的環境の選択圧力はネガティブなものだった。この場合、制度的環境は生物的組織の組織変革にポジティブに作用する可能性をもつ。この点が彼の議論では軽視されていることを私は疑問に思う。もちろん、既述の私の把握した Levinthal の結論と彼の真意とは異なる、という私の把握が誤謬であるとの批判が逆になされる可能性もあろう。ならば、なぜ彼は制度的環境の生物的組織の変革へのネガティブな作用については述べたにも拘らず、ここで私が指摘した点についてはほとんど論じなかったのか、と反論したい。さらに、彼の記述の中に、制度的環境の組織存続にとってのネガティブな影響をみるのが難しいのは、事実である。

第4に、この点は限界の指摘というよりもむしろ注意の喚起といった程度のものであるが、彼の組織と環境間の関係を考察する上での基本的な視座について私は注意を払いたい。彼のこの面の基本的な思考枠組みは、選択環境の選択圧力に組織が反応するという伝統的な刺激—反応型を採用しているように考えられる。この枠組みは多くの人々に理解されやすい反面、組織が環境からの刺激に対して反応するだけで、組織の主体性が軽視されたものという批判も浴びてきた。確かに Levinthal の議論も、組織が環境ないしは市場を選んだり創造したりするという面が極めて希薄である。一般に、多くの要因を含めて考えると、かなり複雑になり、なかなか結論にたどり着けない。しかし、あまりに諸要因を絞りすぎると、考察結果の有効領域は甚だ狭く制約的なものになる。私は彼の議論に後者の限界の方を幾分多く感じる。

第5に、第4の指摘とかかわるが、彼が環境の刺激として競争を何よりもポジティブに重視している点に言及しておきたい。経済学に眼を向けるまでもなく、競争という要因が重要であることは言をまたない。しかし、これに絞りこむと当然他の要因が見えにくくなることがある。競争を何よりもポジティブに捉えるならば、同時に過当競争に陥り市場自体が衰弱する可能性を看過すべきではない、と私は考える。また、非競争をネガティブに捉えるだけの視点では、組織の共生を適切に捉えられまい。Miles (1982) が示したように、特定産業内の組織は競い合うと同

時に協力もしあっている。市場の中での組織の棲み分けも考えられよう。さらにいえば、組織の中には、競争を環境からの最大の刺激と感じ取らない組織も存在するのではないのか。このような私の疑問は、Levinthalの議論をより精緻化するために貢献はするかもしれないが、彼一人がこれらの疑問に答えるべきだとは、私は考えない。こども限界の指摘というよりも、一定の注意を払うべき点の指摘にすぎない。

### 3.4 適応的組織個体群の議論に対する検討

彼は公共政策上の問題を自身の考察で残された課題とする。そして変動環境での企業存続の問題の重要性を再び述べ、この問題に答えるには、特に、組織の変革と存続の諸力間の相互作用について考えることが必要だと強調する。この点で彼が示唆したこととして、存続促進要因には変革を妨げる可能性があるという自身の指摘を挙げる。さらに、制度的環境の違いが組織の存続率の違いを説明する可能性をもつことを示唆し、それゆえ、技術変化の国際比較の発展は制度的環境が組織進化と存続に影響を与える上での役割を理解させやすくするだろう、という展望を示して議論を終える。

彼がここで強調する点については既に検討を加えたので、繰り返さない。2点に私は興味を覚える。1つは、組織進化と組織存続とを区別している点である。この点について彼は明確な説明をすべきである。もう1点は、制度的環境の重要性を指摘して締めくくる点である。彼は公共政策上の問題を今後の課題とするが、解決の方向性すら示唆しない。それに比して、制度的環境については単に重要性を指摘するばかりでなく、その根拠を確認するための1つの方法を示した。したがって、今後の具体的な課題は、制度的環境を中心にした問題になる、ということだろう。私はここでの彼の議論を特に批判しない。受容範囲である。しかし、組織の制度理論 (e.g., Scott & Meyer, 1994) が示すように、そして彼も知るように、この課題解明の舞台こそ甚だ複雑な面をもつ一筋縄ではない領域なのである。私には、ここに課題を持ち込んだ彼の思考パターンが、彼がここで誰よりも鮮明に示した組織存続のイメージに重なって見える。



#### 4. 結

以上, Levinthal (1994) の意義と限界を明らかにした。彼の議論には完璧ではないが興味深い考察が多く見られたと思う。最後に、彼の各節の議論の順に行った前節の検討結果を踏まえ、議論の順序にとらわれず、横断的に注目すべき諸点について若干述べたい。第1に、彼の組織存続モデルと2つの組織タイプの議論とを融合するとどのようなのか、という疑問を提示しておきたい。私には極めて興味のあるところである。

第2に、変革が存続とリンクしない場合の問題である。環境の選択圧力が組織変革を生むと彼は考えるが、選択基準がよく分からないままでの組織変革はむしろ組織内在的に選択圧力を利用するように生じると考えた方がよいかも。こうした「外圧」利用は、管理的レベルと結びつく可能性が高い。存続とリンクしない組織変革の意味を考えなければならない。

第3に、生物的組織に存続し続けるという確信を与える要因が結果的にその組織を非効率なものにし、技術進歩に遅れさせるようにする、という彼の問題提起は注意深く受けとめる必要がある。存続促進要因が変革にネガティブに働く可能性は、既に彼自身によって強調された点である。この指摘は変革を妨げるというのではなく、長期にわたり組織を衰弱させていく、というものである。現在の存続可能性が将来の存続可能性を弱めていくのである。確固たる存続可能性を今手にすることは、組織の能力の質の低下の可能性をも同時に受け入れることになる。このように考えていくと、組織変革は存続とリンクしない方が良い時もあるかもしれないのである。

組織変革と存続とのリンケージは、これまであまり疑われることがなく信じられてきた。こうした盲信に極めて鮮烈な形で挑んだのが、組織エコロジー、その創成世代である。彼らにも受け入れられた Scott の調停案は、テクニカル・コアと周辺的構造との区分によるものであった。しかし、この案も恒久的なものではない (e.g., Ginsberg & Baum, 1994)。このような状況で、確かなことは組織存続に絶対的価値がある、という1点であった。総ては存続のためなのである。しかし、Levinthal は図らずもこの何人も疑わない絶対的価値を置かれる存続に関して実に興味深

い考察を示したのである。それは強固な論理体系と豊富なデータから成立しているものではない。呟きと間違えられるかもしれない彼の示唆は、しかしながら、今後の組織研究に明確に貢献するだろう。私が Levinthal (1994) を取り上げた最大の理由はここにある。彼の議論の精緻化がさし迫った今後の課題となる。したがって、彼の議論の綿密な検討は避けて通れないものなのである。

#### 注

- (1) 組織学習論にかかわる考察は村上 (1985b) で行った。

#### 参考文献

- Abel, D.K., & Hammond, J.S. 1979. *Strategic market planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Amburgey, T.L., Kelly, D., & Barnett, W.P. 1993. Resetting the clock: The dynamics of organizational change and failure. *Administrative Science Quarterly*, 38: 51-73.
- Argyris, C. 1982. *Reasoning, learning, and action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Baum, J.A.C., & Oliver, C. 1991. Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36: 187-218.
- Bourgeois, L.J.III. 1984. Strategic management and determinism. *Academy of Management Review*, 9: 586-596.
- Bower, J. 1970. *Managing the resource allocation process*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Child, J. 1972. Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6: 2-22.
- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. 1989. Innovation and learning: The two faces of R & D. *Economic Journal*, 99: 569-596.
- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Coleman, J.S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: 95-120.
- Cyert, R.M., & March, J.G. 1963. *A behavioral theory of the firm*.

- Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Delacroix, J. & Swaminathan, A. 1991. Cosmetic, speculative, and adaptive organizational change in the wine industry: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 36: 631-661.
- Dosi, G. 1990. Finance, innovation and industrial change. *Journal of Economic Behavior and Organizations*, 13: 299-319.
- Ginsberg, A., & Baum, J.A.C. 1994. Evolutionary processes and patterns of core business change. In J.A.C. Baum & J.V. Singh (Eds.), *Evolutionary dynamics of organizations*: 127-151. NY: Oxford University Press.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. 1989. *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Haveman, H.A. 1992. Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. *Administrative Science Quarterly*, 37: 48-75.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. 1967. *Organizations and environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Levinthal, D.A. 1991a. Random walks and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36: 397-420.
- Levinthal, D.A. 1991b. Organizational adaptation and environmental selection — interrelated processes of change. *Organizational Science*, 2: 140-145.
- Levinthal, D.A. 1994. Surviving Schumpeterian environments: An evolutionary perspective. In J.A.C. Baum & J.V. Singh (Eds.), *Evolutionary dynamics of organizations*: 167-178. NY: Oxford University Press.
- Levitt, B. & March, J. 1988. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- March, J. 1981. Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 26: 563-577.
- Meyer, J.W., & Zucker, L.G. 1989. *Permanently failing organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Miles, R.H. 1982. *Coffin nails and corporate strategies*. Englewood Cliffs,

- NJ: Prentice-Hall.
- Miller, D. 1982. Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations. *Journal of Management Studies*, 19:131-151.
- Miner, A.S., Amburgey, T.L., & Sterns, T.M. 1990. Interorganizational linkages and population dynamics: Buffering and transformational shields. *Administrative Science Quarterly*, 35: 689-713.
- 村上伸一 1985a. 「進化過程における組織改革とルース・カップリング」日本経営学会編『政府と企業』千倉書房, 182-188.
- 村上伸一 1985b. 「組織の信念と進化——Nystrom & Starbuck (1984) を中心にして——」『静修研究紀要』第 16 号, 33-40.
- 村上伸一 1991a. 「組織エコロジー論争」『北星論集 (経済学部)』第 28 号, 85-118.
- 村上伸一 1991b. 「組織エコロジーのマネジリアル・インプリケーション」『組織科学』第 25 卷第 1 号, 67-77.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Parsons, T. 1960. *Structure and process in modern society*. Glencoe, IL: Free Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. 1978. *The external control of organizations*. NY: Harper & Row.
- Scott, W.R. 1991. Unpacking institutional arguments. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 164-182. Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W.R. 1992. *Organizations: Rational, natural, and open systems* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Scott, W.R. & Meyer, J.W. 1994. *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in administration*. NY: Harper & Row.
- Singh, J.V., House, R.J., & Tucker, D.J. 1986. Organizational change and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 31: 587-611.
- Tushman, M.L. & Romanelli, E. 1985. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In L.L.

- Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol.7: 171-222. Greenwich, CT: JAI Press.
- Weber, M. 1968. *On charisma and institution building*. Chicago: University of Chicago Press.
- Winter, S.G. 1987. Knowledge and competence as strategic assets. In Teece, D. (Ed.), *The competitive challenge*: 159-184. NY: Harper & Row.
- Winter, S.G. 1994. Organizing for continuous improvement: Evolutionary theory meets the quality revolution. In J.A.C. Baum & J.V. Singh (Eds.), *Evolutionary dynamics of organizations*: 90-108. NY: Oxford University Press.

#### 謝辞

本稿は、私がスタンフォード大学組織研究センター (SCOR) で客員研究員として研究を行っていた時期に執筆された。SCOR はコンファレンスやコロキウム等を頻繁に開き、お蔭で私はスタンフォード大学内外のフロンティアを切り拓く研究者の研究成果に直に触れることができた。中でも快適な研究環境を与えて下さったセンター長の W.R. Scott 教授にはセミナー等を通じて多くのことをお教えいただいた。この貴重な経験は当然本稿にも反映されているはずである。拙い成果しか示し得ない反省を込めつつ、心からの感謝の念を記させていただきたい。

# Organizational Survival and Organizational Change in Changing Environments

Shinichi MURAKAMI

Most organization theorists believe that organizational change is positively associated with organizational survival. However, when considering the relationship between organizational change and organizational survival in changing environments, the survival implications of such changes are not clear. Daniel Levinthal discussed this problem through an evolutionary perspective. I think that his insight into organizational survival is very important, especially for the future of organization studies. This article reviews Levinthal's argument and points out its significance and limits. It also suggests a new direction of organization studies.