

外部環境と組織ルーティン

— 組織ルーティンの動的な解釈に向けて —

The external environment and organizational routines
— Towards an interpretation of organizational routine dynamics —

木原 仁*
Jin KIHARA

キーワード：組織ルーティン、上位管理者の役割、逸脱許容度、外生的な変化、内生的な変化
Key words : organizational routines, role of administrator, deviation tolerance,
exogenous changes, endogenous changes

要約

本稿では、外生的な変化を契機とした上位管理者の介入による組織ルーティンの変更だけでなく、組織メンバーの自律的な遂行によって生じる組織ルーティンの内生的な変化も考慮した組織ルーティンの動的な再解釈を行う。その際の重要なポイントは組織ルーティンに対する上位管理者の「逸脱許容度」である。さらに、外部環境を4つの型に分類し、外部環境の質の違いに応じて、上位管理者の役割と組織ルーティンのあり方も異なってくることを明らかにする。

Abstract

In this paper, I will carry out a re-interpretation of organizational routine dynamics that takes into account any endogenous changes of organizational routine that occurs, as well as organizational changes of routine by the intervention of top management triggered by exogenous changes, by the implementation of such autonomous organization members. The important point for the organizational routine in that case is the administrator's "deviation tolerance". In addition, it is shown that these are classified into four types of external environment; according to the difference in the quality of the external environment; the role of administrator and the nature of organizational routines are also different.

* 東海学園大学経営学部経営学科

1 はじめに

ICT (Information and Communication Technology) の目覚ましい発展やグローバル化の進展、顧客の多様化や変動化など企業を取り巻く環境は日に日に激しさを増している。企業はこうした状況において様々な戦略策定に取り組んでいる。しかしながら、いかに素晴らしい戦略を策定したとしても、その意を汲んで組織メンバーが戦略を実行しなければ絵に描いた餅で終わってしまう。実際、戦略の策定段階における華やかな活動に比べて、戦略の実行段階は地道で泥臭い活動がメインとなる (楨谷, 2012)。組織は元来、さまざまな個人的動機をもつ組織メンバーの集まりであり (Banard, 1938)、また組織メンバーは多かれ少なかれ、従来の親しみなれた組織ルーティンの変更には抵抗する傾向があるため、トップダウンによる計画に基づいた戦略策定が組織メンバーによって自動的になされるというのは幻想である。環境変化による組織の動的適応は、最終的に組織メンバーによる組織ルーティンの修正・変更を伴わない限り実行されないのである。このことが、今日における企業の環境適応を考察する上で組織ルーティンを分析対象とすることの根拠となる。

本稿では、外生的な変化のショックによる上位管理者の介入を媒介とした組織ルーティンの変更だけでなく、組織メンバーの自律的な遂行に伴う組織ルーティンの内生的な変化も考察可能な組織ルーティンの動的な再解釈を行う。その際の重要なポイントは組織ルーティンに対する上位管理者の「逸脱許容度」である。さらに、外部環境を4つの型に分類し、外部環境の質の違いに応じて、上位管理者の役割と組織ルーティンのあり方も異なってくることを明らかにする。

全体の構成は次のとおりである。次節では組織ルーティンの機能について説明し、効率性やそれに伴う組織慣性の側面を強調しすぎると組織ルーティンの変更は外生的な変化によってのみになり、組織ルーティンのもつ自律性、すなわち内生的な変化について説明できないことを指摘する。第3節では、組織ルーティンの生成メカニズムから考察し、内生的な変化を考慮に入れた組織ルーティンの動的な再解釈を試みる。4節では、外部環境を4つに分類し、各々の状況における上位管理者の役割と望ましい組織ルーティンのあり方について提示する。最後に、全体の小括とともに残された課題について言及する。

2 組織ルーティンの機能と逆機能

組織メンバーは、通常、企業にとっての最適解を目指す慎重な選択というよりも、組織内で繰り返し行われる行動パターンとしての組織ルーティンによって行動が支配されていると考えられる (Nelson and Winter, 1982)。

こうした組織ルーティンには、組織メンバーが業務を遂行するにあたって、不確実性を吸収し、

組織メンバーの緊張や煩雑さから解放するという機能がある。組織メンバーは、組織ルーティンを確立することにより、他に考えられうる代替的な行動様式を考える必要がなくなり、慎重な選択を行わなくても一定の高い成果をあげられるようになる。このことはSimon（1978）のいう「注目の範囲の限界」とも関連してくる。人間の合理性には限界があり、可能な行動パターンを全て考えつくすほどの想像力を人間は持ち合わせていない。組織メンバーは、組織ルーティンを保持することにより、こうした注意の焦点を軽減することが可能となる。組織ルーティンは習慣的なものであるが、それは決して非合理的なものではなく、組織構造を安定化させ業務の効率性を向上させるプラスの機能をもっている。

しかしながら一方で、組織ルーティンは、変化が生じ、企業がそれに適応しなければならない時に、既存の安定化を保持しようとする逆機能にもつながる可能性がある。すなわち、組織慣性である。

Hannan and Freeman（1984）によれば、以下の2つの理由から組織慣性は必然的に生み出される、としている。

1つ目が「信頼性（reliability）」である。不確実性の高い状況において、組織メンバーや投資家や顧客は組織が生み出すアウトプットに対して、効率性ととともに、信頼性を重視する。なぜならば、合理的な選択者であれば、将来を予測できない不確実な状況では、一定の平均的なレベルを満たしていれば、彼らは「確実」に提供される財やサービスを好むからである。具体的には、不確実性の高い状況においては、一定の水準を満たしていれば、組織メンバーであれば安定した俸給を好むであろうし、投資家であれば安定した配当を好むであろうし、顧客であれば、安定した製品やサービスの提供を好むであろう。つまり、組織においてはアウトプットを確実に提供するという信頼性が重要な要因となるのである。

しかしながら、信頼性が重視されるということは、変化を好まないことにつながる。なぜならば、新しいことへのチャレンジには失敗がつきものであり、確実にアウトプットを提供することが不可能となり、これはこれまで築き上げてきた信頼性を失う可能性を意味するからである。したがって、組織は信頼性を失わないように、これまでどおりの組織ルーティンを繰り返し行うことを選好するようになる。

2つ目が、「説明可能性（accountability）」である。これは、組織のインプットに関係してくるが、組織の資源がどのように使用され、まだどのような意思決定やルールに基づいて遂行されたのか、その「適切さ」を組織の内外に説明することである。

この場合、メンバーは場当たり的なことや、新しいことへのチャレンジは、適切な説明が困難になる可能性があり、これまでの組織ルーティンや慣例に従って行動する方が無難であると考えられるようになる。すなわち、組織メンバーは、自分のとった行動にクレームがつかないように、説明可能性を求めて、組織にとって最善の行動を選択するというよりは、従来どおり、繰り返し行わ

れてきた組織ルーティンや慣例に沿って行動することを選好するようになる。

このように、信頼性や説明可能性を達成するためには、安定した組織構造が必要となる。すなわち、信頼性を確保するためには安定したアウトプットを提供し、同時にインプットに対する適切な説明を行うために、組織内で既存の組織ルーティンに従って行動し、安定したプロセスを繰り返すことが要求され、その結果、組織慣性が存在することになる。

以上が組織ルーティンの機能についての一般的な議論であるが、ここで問題になるのが、組織ルーティンによる効率性の追求、そして一旦確立された組織ルーティンを保持しつづける組織慣性に論点を強調し過ぎると、組織ルーティンは固定された静的な対象となってしまうということである（大月，2007；吉野，2011）。組織の目的は所与のものとして扱われ、その目的達成のために効率性を向上させる組織ルーティンが存在するという静的な環境を想定することになる。すなわち、環境は組織メンバーの外にある客観的実在としてしか扱われなくなる。

しかし、今日にみる激しい環境変化の状況においては、そもそも何を目的とすればよいのか不明確な場合も生じ、またそれが問われる場合こそ企業にとって重要な局面となる。したがって、環境は組織メンバーと切り離された客体として静的に存在するものではなく、組織メンバーによる行為主体としての環境に適応すべくイナクトする動的な存在として考慮する余地が必要になる。そして、このことが組織ルーティンの定義を、環境適応に対して外生的な変化だけでなく組織ルーティンの内生的な変化も包含する解釈を必要とさせるのである。

3 組織ルーティンの動的解釈

(1) 組織ルーティンの生成

組織ルーティンの動的解釈の考察にあたり、最初に組織ルーティンの生成プロセスから考察してみたい。

今、あるグループが設立されたとする。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、囚人はお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もつようになり、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ようになるだろう。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が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適な組み合わせへとシフトするのである。このことは Sen（1974）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に好んで選好するようになるものである¹。

こうしたことは、グループ内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を繰り返し直面する中で、己にとって合理的であろう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、グループ内のルールを生成させていくのである。本稿ではこうして生成されたグループのルールを「組織ルーティン」と捉えることにする。

(2) 組織ルーティンの構造

生成された組織ルーティンはグループ内に自生的な秩序をもたらすが、それは必ずしも成文化され明示的に存在するわけではない。メンバーは暗黙のうちに普段は意識することなく組織ルーティンを遵守するのである。さらに、時が経ち、継承課程を積むにしたがい組織ルーティン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」²だけがメンバーに共有されるようになる³。

メンバーの遂行は上記のような組織ルーティンによって制約される。メンバーは直面する状況に対して組織ルーティン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 のやり方でやりなさい」といったグループ内での暗黙のルールが組織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、一方で組織メンバーは、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 Hayek (1945) のいう「時と場所のそれぞれ特殊な状況についての知識」⁴ 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スキルや知識を高め、それを自らの意思決定ルールに反映させていく。

また、グループの管理者は厳格に組織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組織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ことは不可能であろう。したがって、現実には組織メンバーの行動が組織ルーティン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、あるいは組織ルーティンと組織メンバーの遂行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 Nelson and Winter (1982) 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」内において自由裁量が許されるのである。組織メンバーはグループ内で、歴史化、客体化された組織ルーティン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に基づき行使するのである。

以上の議論を踏まえて、組織ルーティンは以下の特徴を有するものとする。①組織メンバーの思考・行為は組織ルーティンという大枠の下で制約をうける②しかしながら組織ルーティンと組織メンバーの遂行との間には「停戦協定」があり、組織メンバーはその範囲内では自由裁量の余地が残される③したがって、組織メンバーは、定められた単一ないし少数の行動パターンを機械的に遂行するといったものではなく、組織ルーティンの制約はあるものの、Hayek (1945) の主張する「時と場所のそれぞれ特殊な状況についての知識」を活用して組織メンバーは各々のタスクに取り組むという側面をもつ、ということになる。

(3) 組織ルーティンの柔軟性

組織メンバーはタスクの遂行にあたり、組織ルーティンの制約を受ける。組織ルーティンの制約により、組織メンバーは注意の配分パターンを方向づけられるが、それは完全に規定されるものではない。制約の中にも組織メンバーの行動には多様性を生み出す余地があるのである (March and Olsen, 1976)。

既述したように、組織ルーティンは組織メンバーに詳細な行動内容を提供し、自動的に単一な

いしは少数の行動パターンに導くものではない。組織ルーティンによって組織メンバーの行動は導かれるが、行動をルーティン化することではないのである。組織ルーティンはより抽象的な存在として、組織メンバーは「遵守することの重要性に関する感覚」(Hayek, 1973)によって、意思決定や行動内容を方向づけられるが、完全に規定されるものではない。(March and Olsen, 1989)は「行動をルールに導かれたものとするとは、換言すれば、状況を規範にマッチングさせるものとして行動をとらえることである」⁵と主張している。組織ルーティンは組織メンバーに規範的に参照されるテンプレートとして捉えられるべき概念であるといえる(吉野, 2011)。特定の状況に複数のルールが適用でき、それぞれが、異なる行動を指示することがある。また、組織ルーティンが特定の状況に対して適応可能性が曖昧なこともあろう。組織メンバーによって状況の定義が異なり、各々のメンバーが異なるルールを適用してしまうことも考えられる(March and Olsen, 1989)。

このように組織ルーティンは組織メンバーを行動のルーティン化に導くのではなく、規範的に参照されるテンプレートとして捉えるならば、そこから内生的な変化を生成させる要因を見出すことが可能となる。

組織メンバーは組織ルーティンという規範的な枠組みの中で、自らの自由裁量でタスクに取り組む余地があり、当然そこから差異化が生じる。特に、組織ルーティンが特定の状況に対して適応可能性に曖昧さがある場合にはその程度が高くなり、Hayek (1945)の主張する「時と場所のそれぞれ特殊な状況についての知識」を活用して対応する必要性がでてくる。

では、組織メンバーの自由裁量の範囲の上限はどのように考えればよいのであろうか。この点に関しては、いみじくも組織慣性の要因を主張したHannan and Freeman (1984)の「説明可能性(accountability)」に関連してくるものと思われる。つまり、組織メンバーは組織ルーティンに対する逸脱許容度を過去の歴史的経緯から判断し、自らの意思決定が許容されると判断した範囲内まで自由裁量を行使するものと考えられる。いわば、自らの逸脱行為に対する正当性を「説明可能性」に求めるのである。

直面する状況が既存の組織ルーティンでは適用できない場合や、既存の組織ルーティンに従うより良い成果を生み出すであろうと組織メンバーが自発的に判断した場合において、逸脱した新しい試みが事後的に管理者に承認され、正当化されれば組織ルーティンは更新されることになる(Feldman and Pentland, 2003)⁶。更新は単にこれまでのルールに新しいルールが一つ付け加えられる、という程度で終わることもある。しかし、新しい試みによる更新が既存の古いルールを無意味なものにし、周りの組織メンバーに新たな方向づけを与え、自律的变化を促進させるきっかけになるかもしれない。最近使用され、改訂されたルールの方が組織メンバーの注意をひくからである(March and Olsen, 1989)。

また、こうした逸脱行為に対しての管理者の承認自体が、他の組織メンバーにどの程度まで自

由裁量権が許されるかの判断材料となる。逸脱許容度が高ければ、状況が曖昧で既存のルーティンを参照できなければ、より積極的に新しい試みにチャレンジし、連続的なうねりとなって組織ルーティンの内生的な変化を生み出す可能性が高くなる⁷。逆に、管理者の逸脱許容度が低ければ、組織メンバーが自発的に思考する習慣は育たず、組織ルーティンの内生的な変化は期待できず、組織慣性が強くなる傾向が強くなる。

ところで、組織ルーティンの内生的な変化にはどのような特徴があるのでしょうか。組織ルーティンの内生的な変化は、既存の組織ルーティンに対して逸脱した新しい試みがきっかけになることは既述したとおりである。しかしながら、この場合の「逸脱」というのは、あくまで組織メンバーが事後的に説明可能な範囲での逸脱を意味する。いわば、組織ルーティンという傘の下での「ある程度の同質性の中での多様性」なのである⁸。したがって、逸脱による新しい試みが管理者によって承認、正当化され組織ルーティンが更新されたとしても、それは漸進的な変化であり、パラダイムという用語を使用すれば既存のパラダイム内での変化に相応するであろう。また、組織変革を語る上で重要な問題となる「活用 (exploitation)」と「開発 (exploration)」の区分 (March, 1990) で言えば、これまでの延長線上としての「活用」に相当すると考えられる。

このように考えると、組織ルーティンに対する組織メンバーの逸脱について、どの程度まで許容するかを決定する上位管理者の役割も同様に重要であることがわかってくる。また、漸進的な変化ではなくラディカルな変革を要する場合に、組織ルーティンの内生的な変化だけでは対応できず、上位管理者による介入が必要な場合も出てくる。

そこで、次節では外部環境を4つのタイプに分類し、各々の状況における望ましい組織ルーティンのあり方と上位管理者の役割について論じてみたい。

4 外部環境と組織ルーティン

本節では、外部環境の変化と組織ルーティンとの関連について論じる。環境の変化が組織ルーティンに与える影響として重要なポイントになるのは、その影響が複数のステージにまたがるものか単一のステージ内で収まるものか、ということである。(Langlois=Robert, 1995) は前者を「システム的变化 (systemic change)」、後者を「自律的变化 (autonomous change)」と区別している。

システム的变化に直面した場合、組織は多数のステージにまたがって影響をうけ、各々のステージで修正を要し、またそれらのステージ間でのコーディネーションを要する。特に、関連するステージ間で高度に相互依存性がある場合には、その調整コストが高くなる。このような複数のステージに影響を与える変化に対して、組織ルーティンの内生的な変化のみに委ねるのは限界があり、上位管理者による介入が必要となる。構造的な組織変革を断行しなければならない時、上位

管理者は、谷口（2008）が指摘するように「大胆かつ一斉」に行わなければならない。環境変化の影響が複数のステージにまたがり、かつステージ間に相互依存性が高い場合、各ステージにおいて組織ルーティンの修正を試みたところで、局所的な改革で終わってしまい、部分最適に陥る可能性があるからである。組織全体の最適性を実現させるためには上位管理者が「大胆かつ一斉に」コーディネーションする必要がある。システムのイノベーション（systemic innovation）には「集権的なコーディネーション」が求められるのである（谷口，2008）⁹。

一方、自律的变化は、その影響が単一のステージ内で収まることからステージ間のコーディネーションは必要ない。たとえば、モジュール型システム（modular system）では、設定されたデザイン・ルールを遵守する限りにおいて、参加者は各々の活動の詳細についてステージ間でのコミュニケーションやコーディネーションは必要ない。また、モジュール型システムでは、各々の部門や企業は、単一のモジュールに集中することでより深く追求することができる。このようにステージ間で相互依存性が低くコーディネーションする必要のない場合、上位管理者は介入というよりも組織ルーティンの内生的変化が進展するよう組織メンバーに対して組織ルーティンへの逸脱許容度を高め、自律的に組織ルーティンを更新するよう促すための環境作りに重点を置いた方が望ましい。トライアル・アンド・エラーを繰り返し、自律的イノベーション（autonomous innovation）を進展させることが求められる。

また、変化の頻度との関連で組織ルーティンを考察することも有益であると考えられる。変化の頻度が低い場合には、組織ルーティンの抱える逆機能である「組織慣性」の問題が生じる可能性が高いからである。極端な話ではあるが、全く変化の生じない環境であれば、組織メンバーは既存の組織ルーティンに導かれてタスクを行使すればよく、自ら進んで逸脱を試み組織ルーティンを更新していくインセンティブは低くなる。また上位管理者にしても既存の組織ルーティンによる効率性を重視し、逸脱許容度を極力低くすることを好むであろう。

Weick=Quinn（1999）は「エピソード的な変化（episodic change）」と「継続的な変化（continuous change）」に分けて考察している。

エピソード的な変化とは、めったに起こらない不連続な変化で、均衡状態からの中断・逸脱によっておこる劇的な（dramatic）変化である。いわば、均衡状態から不均衡状態へと移行した状態である。主に、技術変化など外生的な変化によって起こる。環境の変化に対して組織の深層構造では適応できないため、深刻な問題が生じる。また、均衡状態からの逸脱という特徴から、組織慣性の問題も浮上する。均衡状態とはある種の安定的な環境の状態が続いたことを示すため、組織メンバーは組織ルーティンを更新するインセンティブが低く、既存の組織ルーティンへの固執性が強くなる傾向があるためである。したがって、エピソード的な変化に対しては、上位管理者による意図的な計画に基づいた組織変革を実行する必要がある（Weick and Quinn, 1999）。

一方、継続的な変化とは、変化は持続的、進化的、累積的なものである。組織は創発的に日常

的な偶発性に機敏に反応し、プロセスの中から連続的に改良を試みる。このような、たくさんの小さな適応の累積によって変革が進められる。いわば、均衡状態に向けて探求するプロセス、と捉えることができる。継続的な変化に対しては、エピソード的な変化とは対照的に、上位管理者は組織慣性に陥ることのないよう組織ルーティンの逸脱許容度を高め、創発性を高める環境を提供し、組織ルーティンの累積的な更新を増加するよう導くことが重要となる。計画による実行という介入ではなく、プロセスの中で組織メンバーの創発性が発揮できるよう組織ルーティンによる縛りを極力ゆるめ、また自らもそれを奨励している姿勢を組織メンバーに伝えることが求められる。

以上の議論を踏まえつつ、図1のように外部環境を4つに分類して各々の状況における望ましい組織ルーティンについて考察する¹⁰。図1は、縦軸に「変化の厳しさ」を、横軸に「変化の頻度」をとり、4つのセルに分類したものである。「変化の厳しさ」については、変化のスピードも考慮に入れ、急激的（drastic）か漸進的（incremental）か、また複数のステージにまたがった変化（システム的变化）か単一のステージ内で生じる変化（自律的变化）であるかをメインに区分している。一方、「変化の頻度」については（Weick=Quinn, 1999）に依拠し、滅多におこらない「エピソード的な変化」であるか頻繁に生じる「継続的な変化」で区分している。以下、各々の状況に対していかに対応すればよいか検討を試みたい。

図1 「変化の頻度」

		少	多
「変化の厳しさ」	低	1	2
	高	3	4

まず、セル1の状況では、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。環境が安定しているため、組織メンバーは既存の組織ルーティンにしたがって粛々と遂行することで一定の満足のいく成果を挙げることができ、さらなる成長を求めて学習あるいは組織ルーティンを更新するというインセンティブは次第に消失していく。また、上位管理者も、組織メンバーの逸脱は秩序を乱す行為として受け止め、逸脱許容度は低く設定する傾向が強くなる。強い組織慣性が存在するが、環境が安定しているため、大きな問題は生じない。こうした状況では、企業にとっての何らかの

「記念日」（たとえば、会社創業や設立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、組織ルーティンの再考はないといえる（Gersick and Hackman, 1990）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。継続的かつ漸進的な変化が起きている状況であるといえよう。この状況は、既述した「継続的な変化（Weick=Quinn, 1999）」に相当すると考えられる。したがって、上位管理者は組織慣性に陥ることのないよう組織ルーティンの逸脱許容度を高め、組織メンバーの創発性を高める環境を提供することが重要となる。組織ルーティンの内生的変化を積極的に促すのである。

もし、セル1のように逸脱の許容度を低くし、組織ルーティンの厳格な遵守を強制すると、組織メンバーの行為もルーティン化され、Libenstein（1987）がいうような「慣性領域（inert areas）」内において、変化に対応せず既存の組織ルーティンを保持する傾向が強くなる。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からである。このような状態が続くと、短期的には企業全体を揺るがすほどの衝撃は受けずにしる、長期的には他社に後れをとり競争劣位に陥ることになる。

セル2の状況で必要とされる資質とは、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ことであろう。この種の資質については、Kirzner（1973）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¹²。

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、「知識をどこで探求すべきか」の知識である。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¹³。

情報への機敏さには、弱いシグナルであっても早い段階からキャッチする「気づき」の徹底が組織メンバー全員に必要である。つまり、上記のカーズナー的な企業家職能は一人一人の組織メンバーが当事者意識をもって遂行しなければならないのである。そして、上位管理者も自ら「気づき」の体現者になると同時に、組織メンバーの気づきの効果を高めるために「気づきのシステム化」の施策や仕掛けが必要になる（坂本、2011）。この場合、カーズナー的なリーダーの主体者は必ずしもトップ経営者である必要はなく、むしろ「場所と空間にかんする特殊知識」（Hayek, 1945）を持ち合わせたビジネス・ユニットのリーダーに権限委譲した方が有効的であると考えられる。

上位管理者は日頃から組織ルーティンの逸脱許容度を高め、組織メンバーが新たな組織ルーティンを積極的に更新するような環境作りをしなくてはいけない。また、組織メンバーも変化の度合いが小さいとはいえ頻繁に起こることから、状況が曖昧で既存の組織ルーティンを参照しても対処しきれない局面が出てこよう。その局面こそ気づきのチャンスと捉えて、より積極的に新しい試みにチャレンジし自らが組織ルーティンを更新する意識を常に持っていなければならない。

セル2の状況は、継続的で漸進的な変化なので、これまで蓄積されてきた組織ルーティンの土台を壊すものではなく、組織メンバーの「環境」の認知を変更させることによって、今ある組織ルーティンに修正を加えたものになる。「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するとときに、実行される」¹⁴ものだからである。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組織ルーティンも漸進的に修正させていくことが求められる。

セル3は、滅多に変化は起きないが、起きた時の変化は劇的になる状況である。日常的には、安定した静態的な環境が続くため、組織メンバーは既存の組織ルーティンに基づいてタスクを遂行し、上位管理者も逸脱許容度を低く設定し、タスク遂行の効率性を重視する。いわば、セル1の状況が続く中でドラスティックな変化が起きるのである。

このような状況では、セル2のような組織ルーティンの内生的な変化は期待できない。組織慣性が高いからである。これは「エピソード的な変化」(Weick=Quinn, 1999)に近い状況といえる。したがって、上位管理者による意図的な計画に基づいた組織変革を実行する必要がある。

セル3の状況において、企業が逆境に陥った場合に上位管理者は組織慣性を打破し、新たな軌道へと組織メンバーを先導していく企業家精神を具えなくてはいけない。したがって、必然的にトップ経営者の役割になる。この種の企業家的資質の特性については、Shumpeter (1934:1939)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」¹⁵という考え方である。この循環課程においては、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」¹⁶。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」¹⁷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。通常、変化のない時期は自動的に習慣化された組織ルーティンに沿って行使する、いわば静態的で循環的な過程であるが、「エピソード的な変化」に遭遇するのである。このような状況ではセル2とは異なり、上位管理者が組織ルーティンの逸脱許容度を高め、内生的な変化を促し変革を進める、という漸進的な変化では対処できない。「組織ルーティンの修正・更新」という次元を超えたものである。特に、複数のステージ間でコーディネーションが必要となる「システム的变化」の場合であれば尚更である。トップ経営者がシュンペーター的リーダーシップを持って変革に挑まなければならない。組織メンバーは、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、そうでない者、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。したがってトップ経営者は確固たる信念を持ってシュンペーター的リーダーシップを発揮し、組織メンバーを先導しなければならない。組織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。但し、その際、トップ経営者は、既存の組織ルーティンに固執しがちな組織メンバーに対して「集中的なコミュニケーション」を図り、抵抗や不安に駆られる組織メンバーを説得し、納得させなければならない。

しかし、ここで注記すべきことは、トップ経営者による意図的な介入は既存の組織ルーティンを「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。既述したように、組織ルーティンの生成は組織メンバーの学習による相互作用の過程の中で体得していくものである。したがって新たに作られる組織ルーティンは、上位管理者によって意図的な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。ひとたび、環境に適合した組織ルーティンが確立されると、その後組織メンバーは自動的にそれに基づいて行使するようになり、再び、変化のない静態的で循環的な過程に入っていくことになる。

セル4は変化の頻度が高く、その度合いも大きいいため、組織メンバーは常に危機感を抱き、革新性と柔軟性を兼ね備えないと状況に対応できないため、組織慣性の余地はほとんどない。組織

メンバーは上位管理者による特別な介入を受けずとも、自律的に組織ルーティンを再考し変更することが可能となり、自己管理的 (self-management) な特徴を有するようになる。ここでの上位管理者 (トップ経営者) は、自律的になされる革新が適切なものであるかどうかチェックし、容認した場合には、それをサポートする。むしろ、上位管理者の重要な役割は、複数のステージにまたがる「システムの変化」の場合に「集権的なコーディネーション」を発動し、各ステージの革新性のコーディネーションを行い全体の最適性に目を配ることである。

しかし、余りにも頻度が高く、度合いも大きい時には積極的な介入が必要な場合もある。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、長期的な展望に立った革新というよりも、その場その場を凌ぐための場当たりの対応に追われる可能性がある。組織メンバーは「環境」に振り回され、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トップ経営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組織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。

セル4の状況で特に問題になるのが、変化のスピードが高度に早い場合である。セル2とセル3の状況と比較して相違を浮き彫りにしてみたい。

セル2と比べてセル4の状況では、変化の頻度が高いという点では変わらないが、変化の質が異なる。セル4では変化が急激なため、セル2以上に組織メンバーは環境認識があいまいになり、したがって組織ルーティンに含有する知識に解決を求めても成果を生み出せないケースが増える。組織メンバーには既存の知識活用より知識獲得・創造行為が先行する活動、あるいは知識活用と知識獲得が同期化していく活動が求められる (吉田, 1999)。すなわち、セル2の状況以上に、より迅速で即興的な判断が求められるのである。即興について、Eisenberg (1990) はミニマルストラクチャ (最小で簡素な構造) にすることが、メンバーの創造性を豊かにすると指摘している。本稿の考察に照らし合わせれば、組織ルーティンの制約をミニマルにした状況で組織メンバーの即興性を高め、上位管理者は組織ルーティンの逸脱許容度を最大レベルにし、組織メンバーの自律性・創造性を受容することが、セル4の状況では重要になる。

次に、セル3とセル4との比較であるが、相違点は変化の頻度である。セル3の状況の典型的な例はPorter (1980) のファイブ・フォース分析でいうところの「代替財」の脅威であろう。外生的な技術革新の出現によって、当該企業の技術的優位性は崩壊してしまう。しかしながら、トップ経営者は進むべき方向性については把握可能である。すなわち、新しい技術パラダイムに自ら進出するか、既存のケイパビリティを応用しつつ事業転換を図るか、またはその両方であろう。つまり、トップ経営者は激震の中にありながらも、将来に対する方向性、ビジョンをもち、計画を策定することが可能である。

それに対してセル4は、絶えず変化の厳しい状況が続く、いわば「乱気流」の中に置かれた環

境であるといえる。トップ経営者自身、環境を認知し予測することは困難であり、事前に綿密に将来の方向性を定め計画を策定することはできない（失敗する可能性が高くなる）。したがって、トップ経営者の可能な役割は、事前にいくつかのラフな「当たり」をつけ、それに合わせて適切な資金、人材、ケイパビリティを再配置することである。そして、組織メンバーの自律性・創造性を促し、そこから生じた複数の成果について適切に選択し、組み合わせ、意味づけをし、軌道を構築する「編集能力（edit capability）」がトップ経営者に求められるのである。

5 小括—おわりに

本稿の前半では、組織ルーティンの機能（効率性やそれに伴う組織慣性）に論点を強調し過ぎると組織ルーティンのもつ内生的変化を説明できない、との問題意識から組織ルーティンの動的な再解釈を試みた。すなわち、組織メンバーは組織ルーティンに制約を受けるが、それは組織メンバーの活動をルーティン化するものではなく、規範としてのテンプレートとして参照するものであり、上位管理者による逸脱許容範囲内において自由裁量権は存在する、というものである。つまり、組織ルーティンへの逸脱許容度が重要な鍵となり、逸脱許容度を高くすれば組織メンバーの自律性・創造性を促すことができ組織ルーティンの内生的な変化を引き起こすことが可能となる。一方、逸脱許容度を低く設定すると、組織メンバーは組織ルーティンへの準拠の度合いを増し、結果として組織慣性が強くなる。

後半では、外部環境を4つに分類し、各々の状況における上位管理者の役割と組織ルーティンの望ましいあり方について言及した。上位管理者にとって組織ルーティンの逸脱許容度をどのように設定するかは重要な問題となる。外部環境によって望ましい組織ルーティンのあり方は変化するからである。

組織ルーティンと上位管理者の関係を論ずる先行研究は少なく、また外部環境の相違により、組織ルーティンの望ましいあり方と上位管理者の役割は変化することについて示唆した点では、理論的にも実践的にも一定の意義はあると考えられる。また、組織ルーティンを分析対象とした組織変革論の構築への道筋にも貢献したものと考えている。

しかしながら、残された課題もいくつかある。

第一に、組織メンバーのモチベーションの問題である。本稿では、暗黙に組織メンバーは組織目的に合致するよう行動することが前提になっている。たとえば、セル2やセル4の状況では、上位管理者は組織ルーティンの逸脱許容度を高め自律性や創造性を促すことの有用性を指摘しているが、そのような環境の中で、なぜ組織メンバーは自律性や創造性を発揮するよう努力するかは論じていない。また、セル3で組織慣性が強い状況において、上位管理者（トップ経営者）による介入、たとえば「集中的なコミュニケーションを図り、抵抗や不安に駆られる組織メンバー

を説得し、納得させる」ことの重要性は指摘したが、具体的にどのようにそれを実現可能なものにするかは論じていない。たとえば、トップ経営者による「現場歩きによる対話」は一つの有効策と考えられるが精緻化するに至っていない。

第二に、本稿では外部環境を4つに分けて、各々の状況に対して、求められる上位管理者の役割と組織ルーティンの在り方について提示したが、幾分、静態的な分析になっている。セル間の移行期について分析がなされていないため、連続性に欠ける考察となっている。たとえば、セル3の状況において、仮に事業転換に成功したとしても、その新しい環境がセル4の状況である場合に、これまで組織ルーティンの逸脱許容度が低く、組織ルーティンへの準拠を忠実に守っていた組織メンバー18が、急に逸脱許容度を高め、自律性や創造性を促されても、それに応えられる保証はない。この点も、結局は第一の課題点である組織メンバーのモチベーションの問題と関連してくるものと考えられるが精緻化には至っていない。

第三に、本稿の考察はストーリー的な記述の範疇を超えていない点である。これらを、突破するためには実証研究が求められる。特に、組織ルーティンの逸脱許容度について、これをどのように客観的な基準で測定すればよいのかは今後の研究の重要なテーマとなる。

最後に、ダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capability) と組織ルーティンとの関連性についての精緻化である。ダイナミック・ケイパビリティ論では主体者としてミドル・ローレベルでの視点が欠けているとの指摘がある (黄, 2011)。しかしながら、本稿における組織ルーティンの内生的な変化に着目すれば、ミドル・ローの役割もダイナミック・ケイパビリティに絡めて考察することが可能になる。また、Ander=Helfat (2003) は「経営者のダイナミック・ケイパビリティ」と称して、経営者が資源ベースの創造・拡大・修正を意識的に実行する能力を指摘しているが、本稿におけるセル4の状況での考察のように、ミドル・ローレベルで生まれた成果について「編集」のケイパビリティも付け加えることができるかもしれない。いずれにしろ、ダイナミック・ケイパビリティと組織ルーティンは密接な関係があり (Zollo=Winter, 2002)、本稿における組織ルーティンの概念を用いることにより、ダイナミック・ケイパビリティの実行プロセスをより動的に考察できる可能性がある。

以上が、すなわち残された課題であり、今後の研究課題となる。

参考文献

(英語文献)

Ander, R. and Helfat, C (2003) "Corporate Effect and Dynamic Managerial Capabilities" *Strategic management Journal*. Vol. 24. pp.1011-1026.

Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年)。

Eisenberg, E. (1990) "Jamming: Transcendence through Organizing" *Communication Research*, Vol. 17, No.2, April, pp.139-164.

Feldman, M. S and Pentland, B. T. (2003) "Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 1, pp.94-118.

Gersick, C. J. C. and Hackman, J. R (1990) "Habitual Routines in task-performing groups" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 47, pp.65-99.

Hayek, F. (1945), "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review*, Vol. 35, pp.519-530. (「社会における知識の利用」田中真晴・田中秀夫編訳『市場・知識・自由：自由主義の経済思想』ミネルヴァ書房、1986年に所収)。

Hayek, F. (1976), *Legislation and Liberty: Vol. 2, The Mirage of Social Justice*, London. (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)。

Kirzner, I. M (1978), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, I. M.. (田島義博監訳『企業と企業家精神—ベンチャーの経済理論』千倉書房、1985年)。

Langlois, R. N. and Robertson, R. L. (1995), *Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*. Rutledge: London. (谷口和弘訳『企業制度の理論—ケイパビリティ・取引費用・組織境界—NTT出版、2004年)。

Leibenstein, H (1987), *Inside The Firm-The Inefficiencies of Hierarchy*, Harvard University Press. (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)。

March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp.71-87.

March, J. G and Olsen, J. P (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget. (遠藤雄志=アリソン・ユング訳『組織におけるあいまさと決定』有斐閣、1986年)。

March, J. G and Olsen, J. P (1989), *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*, Free Press. (遠藤雄志訳『やわらかな制度—あいまい理論からの提言』日刊工業新聞社、1994年)。

Nelson, R. and Winters, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Porter, M (1980), *Competitive Advantage*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年)。

Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press, J. A.. (中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店、1973年)。

Schumpeter, J. A. (1939), *Business Cycles-A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York, McGraw-Hill, J. A.. (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)。

Sen, A. (1974), "Choice, Ordering and Morality," in Kolner, S. (ed.), *Practical Reason*, Oxford [Eng]: Blackwell.. (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」)。

Simon, H. A. (1978), "Rationality as Process and Product of Thought", *American Economic*

Review, Vol. 68, pp.1-16.

Weick, K. E and Quinn, R. E. (1999), “Organizational Change and Development” *Annual Reviews of Psychology*, Vol. 50, pp.361-386.

Zollo, M. and Winter, S. G. (2002), “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities”, *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp.339-351.

(日本語文献)

大月博司 (2007) 「組織ルーティン変化の影響要因」『早稲田商学』413/414号, pp.1-22。

木原仁 (1994) 「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—」『三田商学研究』第36巻、第6号, pp.49-65。

木原仁 (2009) 「組織変革とリーダーシップ—ブラザー工業の事例を中心として—」『東海学園大学研究紀要』第14号 (シリーズA) 経営・経済学研究編 pp.61-73。

坂本義和 (2011) 「組織能力向上におけるマネジメントの役割—内部環境のモニタリングの観点における多様性の許容、絞り込み、活用の可能性—」『三田商学研究』第54巻、第5号, pp.73-89。

谷口和弘 (2008) 『組織の実学—個人と企業の共進化』NTT出版。

黄雅雯 (2011) 「ダイナミック・ケイパビリティの課題と可能性」商学研究科紀要 73, pp.29-42。

榎谷正人 (2012) 『経営理念の機能—組織ルーティンが成長を持続させる』中央経済社。

吉野直人 (2011) 「組織ルーティン概念の精緻化に伴うマネジメントの論点の変化にかんする理論的検討」六甲台論集. 経営学編 第57巻4号, pp.17-33。

吉田孟史 (1999) 「組織理論における即興 (improvisation) の意義」『経済科学』第47巻第1号, pp.141-149。

注

- 1 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、それを無条件に達成されることを保証する、としている。
- 2 Hayek (1976), p.4, 邦訳 12 頁。
- 3 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制度に適用する際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組織ルーティンについても同様に適用できると考える。
- 4 Hayek (1945), p.521, 邦訳 52 頁。
- 5 March and Olsen (1989), 邦訳 32 頁。
- 6 Feldman and Pentland (2003) は、組織ルーティンには「明示的 (ostensive)」な側面と「遂行的 (performative)」な側面があるとしている。本稿で扱う組織ルーティンは Feldman and Pentland (2003) の明示的側面に相応するが、組織ルーティンと組織メンバーの遂行との関係については、Feldman and Pentland (2003) の二つの側面の関係性を参照している。
- 7 連続的なうねりとなって、内生的な変化を生み出した典型例として、3M のポスト・イットの開発ストーリーが挙げられる。詳しくは、住友スリーエム HP 「世界の 3M ブランド製品開発ストーリー」

(<http://www.mmm.co.jp/wakuwaku/story/story2-1.html>) を参照されたい。

- 8 組織ルーティンが歴史依存性 (path dependence) の下で累積されてきたことを考慮すると、組織ルーティン自体が他社と区別される組織固有のものである。したがって、組織ルーティンの傘の下での「ある程度同質性の中での多様性」のある組織体は2段階に渡るケイパビリティの固有性があると解釈できる。
- 9 木原 (2009) では、トップ経営者による「集権的なコーディネーション」による「大胆かつ一斉に」遂行することの重要性、また「集中的なコミュニケーション」による抵抗や不安に駆られる組織メンバーへの説得について、ブラザー工業の事業変革を事例に考察している。詳しくは木原 (2009) を参照されたい。
- 10 木原 (1994) においても同様に4つのセルに外部環境をわけて考察しているが、組織慣性を強調した考察になっている。本稿では、その後の研究成果を取り入れ、当然、組織慣性の存在もあるものの、状況によっては組織ルーティンの内生的な変化もあり得るとの視点から、加筆・修正した考察結果になっている。
- 11 Gersick and Hackman (1990) 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。
- 12 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。
- 13 以上の説明は Kirzner (1973) の pp.65-75、邦訳 71-17 頁よりまとめたものである。
- 14 Kirzner (1973), p.129、邦訳 128 頁。
- 15 Shumpeter (1939), p.13、邦訳 50 頁。
- 16 Shumpeter (1934), p.218、邦訳 210 頁。
- 17 Shumpeter (1934), p.229、邦訳 228 頁。