

# 制度のあり方の変化と制度のマネジメント

——制度的優位の確立に向けて——

梅 木 眞

## 1. はじめに

現代の企業は存続・成長のために市場における競争優位を獲得していく必要がある。しかしそれだけでは不十分であり、より高度に制度化されつつある社会の中で正当性を獲得していくことが求められている。本稿ではまず競争優位の源泉について整理したうえで、既存研究が抱えている問題点について論じていく。次に新制度派組織論の概要について触れた上で、制度のメカニズムについて考察を行う。新制度派組織論がこれまで前提としてきた組織の受動性が、大きく変化していることを明らかにしていく。その上で単に制度に受動的に適応するだけでなく、制度に対する意思決定－既存の制度を再解釈して積極的に適応する戦略的適応、異なる制度を有する市場を選択する制度の選択、さらには既存の制度を変革していく制度の変革を通じた優位性の獲得－制度的優位の獲得のメカニズムについて考察する。

## 2. 競争優位の源泉

経営学では、営利を目的とする企業が存続・成長していくために競争優位を獲得することが強調されてきた。ここでは競争優位に対するアプローチとして、①競争戦略論、②資源戦略論、③組織文化論、の三つを取り上げ、それぞれの理論の概要について論じた上で比較し、それらの理論の問題点について考察していく。

### 2.1 競争戦略論「競争優位の源泉は、ポジショニングである」

競争戦略論は1980年代にマイケル・ポーターによって提唱された。ポーター(1985)によると企業の行動は企業を取り巻く市場構造により決定され、それが企業の業績を決定する(Structure - Conduct - Performance Model: SCPモデル)。市場構造を分析するモデルとして五要因モデル(競合他社、売り手、買い手、新規参入者、代替品の脅威)および戦略の三類型(コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、焦点戦略)を提示した。これらの概念を用いて、①収益性の高い産業を選択し、②五つの競争要因を分析し、③自社の位置付けを図ることが、競争優位の源泉となることを明らかにしている。すなわち競争相手・市場と対比して、独自の位置付け、独自の競争力を持つことが成功のカギであるという考え方である。

## 2.2 資源戦略論「競争優位の源泉は、組織に蓄積された資源や能力である」

資源ベースの戦略論はペンローズの企業成長論を嚆矢としており、バーニー(2002)らによって体系化された。資源ベース論は企業を資源の束としてとらえ、企業の有する資源が経済的価値(Value)を有し、希少(Rarity)であり、模倣が困難(Inimitability)であり、なおかつそれらの経営資源を活かすことができる組織能力(Organization)を有するときに競争優位に結びつくという考え方に立っている。またハメルとプラハラード(1994)は①顧客に価値をもたらす、②他社に模倣されにくく、③さまざまな事業に応用可能な企業の中核能力をコア・コンピタンスと定義した。またレオナルド＝バートン(1992)は、類似の概念としてコア・ケイパビリティという概念を提唱している。資源および能力の獲得と蓄積が企業の競争優位のカギとなるという考え方である。

## 2.3 組織文化論「競争優位の源泉は、強い文化と共有された価値や規範である」

組織文化とは組織の構成員が共有する意味体系であり、①人工物(Artifacts)、②価値観(Value)、③根本的前提(Basic Assumption)から構成されている(Schein, 1985)。組織文化は自社と他社との境界を設定し、メンバーにアイデンティティを付与し、組織目標に対するメンバーのコミットメントを促進する。組織文化は社会化とルーティンを通じて従業員の価値観や規範、行動に大きな影響を与える。ピーターズとウォーターマン(1982)は、アメリカにおける優良企業の分析を通じて、優れた企業に共通する文化的要素として行動重視、顧客への密着、自主性と企業家精神、ヒトを通じた生産性の向上、価値観に基づく実践、基軸事業から離れないこと、単純な組織・小さな本社、厳しさと緩やかさの両面性を挙げ、共有された価値観を経営の基盤におくことが競争優位の源泉に結び付くことを明らかにした。強い文化を構築し維持することが企業の競争優位のカギとなるという考え方である。

## 2.4 既存理論の問題点

以上、競争戦略論、資源戦略論、組織文化論の三つの視点から企業の競争優位の源泉について考察してきた。ここではこれら三つの理論のそれぞれ、あるいはそれらに共通しているいくつかの問題点について指摘を行っていく。

### (1) 競争戦略論の問題点

競争戦略論は、戦略の競争的側面に焦点を当て、市場分析と市場におけるポジショニングに関する考察を行う一方で、過度に企業間の競争のみに焦点を当てすぎている。また現代の市場は業際化が著しく進展しており、伝統的な産業分類が意味をなさなくなりつつある。日本では「日本標準産業分類コード」、アメリカでは「SICコード」と呼ばれる産業分類コードがあるが、現実の競争はそうした分類コードによって分けられているわけではない。そのため既存の市場分析の手法にはどうしても限界がある。さらに現代社会においては競争相手や売り手・買い手、潜在的な新規参入者や代替品は絶えず変化し続けている。競争戦略論は市場を技術的・経済的に緻密ではあるが静態的にとらえることによって、複雑できわめて動的な現代市場の本質を見逃してしまっているのである。

## (2) 資源戦略論の問題点

資源戦略論は組織が蓄積する資源あるいは能力に焦点を当てている。そのモデル自体はきわめて明快であるものの、近年における技術革新の著しい進展にともない、資源の有する経済的価値や希少性の急速な陳腐化が進む一方、デジタル化などにともない模倣困難性を長期にわたって維持することは難しくなりつつある。そのためどのような資源が競争優位をもたらすのかについて、明確に示すことが難しくなりつつある。コンピタンス論やケイパビリティ論などで求められる組織能力についても同様のことが指摘できる。学習をとまなう分、ある意味資源よりも能力のほうが棄却することが難しいといえるだろう。資源も能力もある特定の状況において競争優位の源泉になる一方で、時間の経過・環境の変化とともに足枷にもなる場合がしばしばあるのである<sup>1</sup>。

## (3) 組織文化論の問題点

組織文化論ではかつて、強い文化を持つことが競争優位に結びつくと言われてきた一方で、強い文化の持つ弱みも指摘されてきた。またただ単に強い文化を組織内で共有するだけでは不十分であり、外部環境との適合が求められる。しかしその一方で、外部環境との間に際立った相違を示すことができなければ、組織文化はそもそも強みを発揮することができない。強く独自性のある文化は重要かもしれないが、それを広く共有することは極めて難しい。文化は独自性が強くなればなるほど、特定の集団を引き付けることは出来る（たとえばロイヤリティの高い従業員や顧客など）が、その一方でより多くの集団を幅広く引き付けるのは難しくなる。組織文化はそうした二律背反的な特徴を有しており、文化の強弱が企業の競争優位を決定する要因とは言えなくなっている。

## (4) 競争優位および競争優位の源泉の変化

また、競争戦略論、資源戦略論、組織文化論に共通する問題点として、第一に企業とそれを取り巻く環境を完全に分離してとらえている点が挙げられる。これらの理論は個別の企業に焦点を当てており、企業の競争優位は自社と環境とのきわめて単純な対比の上で説明できるものとされてきた。競争戦略論においては他社と比較した自社のポジショニング、資源戦略論においては他社が獲得・模倣することが困難な自社の資源、組織文化論においては他社と比較して際立った自社の文化―これらが競争優位の源泉であり、これらに一貫して言えることは競争優位の源泉が他社および環境と自社の境界とを明確に分けており、自社を他の環境と対比して際立たせているという点である。きわめて自社中心主義的かつ二分論的な視点である。

第二にネットワーク化・オープン化する組織への対応がきわめて不十分であることが挙げられる。かつての企業は規模の経済・範囲の経済を追求することが企業の強みになると考えてきた。すなわち企業は競争優位を確保するために水平統合・垂直統合を通じて規模を拡大し、多角化を行っていく。その際には内部成長、合併・買収などが企業成長の主要な手段であった。コースやウィリアムソンによって典型的に示されるように、企業の境界を決定するのは取引コストであり、取引コストに応じて内部化を行うか市場取引を行うかという二分論的視点が強調されてきた。また顧客は企業の外部にあり、顧客と企業との関係はせいぜいのところ財・サービス

<sup>1</sup> レオナルド＝バートンはこれをコア・リジディティと呼んだ (Leonard-Barton, 1992)。

の売り手および買い手の関係であり、決してそれ以上のものではなかった。

しかし近年における戦略的提携やアウトソーシングの著しい進展により、これまでのように企業および企業行動を個別単独に見るという伝統的な視点では、企業の競争優位を分析することがきわめて難しくなりつつある(山倉, 1993, 2007)。ドーズとハメル(1998)は、戦略的提携は先行者利益の獲得、コオプション、コ・スペシャライゼーション、学習および内部化を通じて競争優位を付与することを明らかにしている。とりわけ相手企業の有する資源ではなく、相手企業の優れた行動や価値観を学習することが戦略的提携を通じて競争優位を獲得する上で重要であると論じている。またグラッティ(1998)は、企業は社会ネットワークの中に埋め込まれており、自社を取り巻くネットワークとの関係—とりわけ社会ネットワークを通じて伝わる評判が戦略的提携の成否のカギとなっていることを明らかにしている。彼はまた、企業の外部に存在するネットワークを企業にとって様々な機会を提供してくれる重要な資源(network resources)としてとらえている(Gulati, 1999)。近年における資源戦略論では、企業のケイパビリティを自社のみでなく他企業の保有する経営資源を組み合わせ再構成する能力—ダイナミック・ケイパビリティが提唱されている(Teece, 2009)。

第三の問題点は第二の問題点と密接に関連しているが、他組織との資源の交換というハードな側面だけでなく、他組織や顧客との関係のあり方に関して、組織の境界を超えた価値観や規範の共有といったソフトな側面が重視されていない点を挙げるができる。相手企業が優れた資源を有することと、それを共有・活用できるのかということはまったく別のことである。優れた資源も、競争上優位なポジションを獲得することも、そもそも自社および自社の製品やサービスが顧客に受け入れられなければ意味を持たない。組織文化論においては価値観や規範の共有は重要なテーマであり、資源戦略論においてもそれらは組織内における重要な資源としてとらえられているものの、組織間においてそれらを共有することの意味について考察されることはほとんどなかった。資源戦略論の発展版であり組織間における経営資源の組み合わせを重視するダイナミック・ケイパビリティ理論においても、他組織の保有する経営資源を組み合わせ活用する能力の重要性が指摘されてきたものの、そこで強調されるのは物理的資源や知識・ノウハウなどであり、組織の境界を越えて価値観や規範を共有することの重要性については論じられてこなかった。組織の境界を超えた価値観の共有に関してはイノベーション理論やマーケティング理論の一部で真剣な考察が行われてきた。たとえばユーザーとの緊密な関係を通じたイノベーションの創出の重要性(小川, 2013)、マーケティングにおける関係性マーケティング、これまでの代表的な消費者の購買行動モデルであるAIDMA(Attention - Interest - Desire - Memory - Action)から、ソーシャル・メディアにおける価値観の共有を通じたAISAS(Attention - Interest - Search - Action - Share)という、顧客間における価値観の共有など、企業と顧客との関係の重要性、企業ももたらす価値観の顧客間における共有などがきわめて重要なテーマとなっている。こうした断片的な試みが存在するものの、上述した組織文化論、資源戦略論の双方において価値観・規範の共有は組織内の問題にとどまっており(競争戦略論ではそもそも話題にすらならなかったが)、企業のネットワーク化が進展する現在、それらを組織間、顧客間でどのように共有するのが重要な課題となっている。

さらに現代の企業は国内外においてさまざまなルールや規制に従うこと(コンプライアンス=法令順守だけでなく、社会的規範などの遵守を含む)が今までよりもより強く求められている。タバコを吸う人は、ここ10年程度の間喫煙者を取り巻く環境がきわめて厳しいものになって

いることを知っているだろう。これは企業にとっても同様であり、近年における不正会計やさまざまな偽装、従業員に対する人権侵害のみならず、これまでだったら問題にすらならなかったささやかな出来事が、企業の存続に大きな影響を与えるようになってきた。さまざまな事例が示す通り、どれだけ高い技術力や競争力を有していても、たった一度の事件によっていとも簡単に企業の存続そのものが危うくなってしまふ。技術的・市場的な側面のみで構築された競争優位はそうした意味できわめて脆弱な側面を有している。現代の企業間の競争はきわめて激しく、競争に勝ち、生き残ろうとして不正に手を染めてしまう企業は枚挙に暇がない。かつてこうした問題はそれほど大したことはないと考えられており、多くの経営者や企業は大なり小なりこうした問題を抱えているものと考えられてきた。しかし近年になり社会の価値観は大きく変化するだけでなく、ルールや規制に従わない企業はしばしば糾弾され、「炎上」してしまう。その代償はあまりにも大きい。その一方でルールや規制に従う企業は高く評価され、正当性を付与されるだけでなく顧客からも選ばれる時代になった。だからこそ絶えず変化する規制やルール、社会的規範に柔軟に対応することができるようにすることは、競争優位を維持し、企業が長期にわたって存続・成長していくための最も重要な土台となるのである。

以上のことからわかる通り、これまで競争優位を構築してきた技術的・市場的要因は以前と比べて弱体化しつつある。また現代の企業の競争優位を分析する際には市場における自社のポジションや組織内において蓄積された資源や組織能力、組織内部で共有されている価値観や規範という単純な構図ではなく、組織内外に広がるネットワークまでも射程に収めた分析枠組が求められる。とりわけ市場的・技術的環境だけでなく、社会的に構成された価値観・規範・規制などから構成される制度化された環境を念頭に置く必要がある。以上を踏まえ、企業の競争優位の源泉、そして企業を取り巻く環境について多面的に考察していく必要がある。そこで以下ではまず、伝統的な経営学とは異なり環境を社会的に構成されたものとしてとらえる制度論―とりわけ新制度派組織論と呼ばれる理論の概要とメカニズムについて考察していく。次にこれまでの新制度派組織論の展開と問題点について論じた上で、現代社会における制度と組織の新たな関係について考察を行う。最後に制度的優位および制度への戦略的適応・選択・変革という概念を提示し、制度と組織の新たなあり方を提示していく。

### 3. 新制度派組織論の概要

#### 3.1 近代組織論と新制度派組織論

テイラーやファヨールに代表される古典的組織論、メイヨーらに代表される人間関係論、多様な展開を見せた行動科学などを経て、バーナードやサイモンを嚆矢とする近代組織論が成立した。彼らは組織のマネジメントにおいてこれまでの伝統的な組織論が組織内部の効率性を重視してきた一方で、外部環境の重要性を「発見」した。近代組織論の誕生以降、経営組織論においては企業が存続・成長していく要件として技術的・市場的環境への適応を重視し、その過程で可能な限り合理的に意思決定を行っていくことが強調されてきた。そうした一連の流れから経営戦略論に代表される企業を取り巻く外部環境に着目する理論が生み出され<sup>2</sup>、前述した競争戦略論、資源戦略論など、さまざまな理論が展開されていった。近代組織論の誕生から続い

<sup>2</sup> 組織を取り巻く外部環境に着目した理論として条件適合理論や組織間関係論、意思決定メカニズムに着目したものとして意思決定論がここから発達していった。

て生じてきたこれらの理論はいわば経営学のメインストリームを形成している。

一方で企業は社会的・文化的文脈に埋め込まれた存在であり、そこでは社会的に構成される一連の制度－認知、規範、規制から構成される制度への適応が求められている。セルズニックらによって提唱された(旧)制度派組織論は、マイヤーやローワン、ザッカーやスコットなどによって新制度派組織論へと体系化されていった。新制度派組織論では、現代社会は専門的職業や規制機関、政府や法、さらには世論などによって形成されるさまざまな制度によって構成された高度に制度化された社会であり、そうした環境の下では制度は一種の自明視された神話としてとらえられる、としている。したがって制度への適応－価値観や規範、規制を受け入れ、従うことが企業の正当性、ひいては存続・成長の可能性を高めることとなると考える。その一方で組織はそうした神話への従属を通じて構造や行動の類似性を高めていく。ディマジオとパウエルはそうした過程を同型化と呼んだ(DiMaggio and Powell, 1983)。ディマジオとパウエルによると同型化には権威や権力によって生じる強制的同型化、専門職化によって生じる規範的同型化、不確実性への対処の結果、たとえば成功している組織の模倣などによって生じる模倣的同型化があり、組織はこれらの圧力を受け、互いに似通った行動や構造をとることを明らかにしてきた。

制度への適応と、適応の帰結としての同型化は、どのようにして行われるのか。新制度派組織論は制度を複数の異なる源泉から生じるものとしてとらえており、分析レベルおよび対象の相違によってそれぞれが制度の異なる側面に焦点を当てている。制度を主に扱う研究領域として経済学・社会学・政治学などが挙げられるが、それぞれが各領域において異なる視点から分析を行ってきており、新制度派組織論に影響を与えている。スコット(1995)はこれらを体系化し、制度を①認知的視点、②規範的視点、③規制的視点の三つに分類した。そこで以下にスコットの分類に基づき、これら三つの視点が制度をどのようにとらえてきたか、組織や個人にどのような影響を与え、それがどのような帰結を組織や個人にもたらしているのかを明らかにしていくこととする。

## 3.2 制度体系の考察とメカニズム

### (1) 認知的視点

我々は外的世界をありのままの環境として客観的にとらえるのではなく、認知メカニズムを通じて環境を内面化し、主観的に解釈し、意味を付与する。認知的視点に立てば、制度とは「意味の沈殿物」であるといえる(Berger and Luckmann, 1967, Berger and Kellner, 1981)。認知メカニズムを通じて内面化された世界は、構成的規則として広く認知されると同時に外部化され行為者の社会的行動を規定する。ザッカーなどに代表される新制度派組織論のミクロレベル・アプローチでは、制度のこうした認知的側面を重視している<sup>3</sup>。

制度論の領域で取り上げられてきた認知メカニズムに関する関心は、現在さまざまな領域においても同様に高まっている。近年組織行動論や行動経済学などの分野において、認知フレームという概念が注目を浴びている。認知フレームとは、行為者が物事をとらえて解釈する固定的な仕組み(参照枠)であり、一種の認知バイアスである。認知フレームは、文化的背景や価

<sup>3</sup> ミクロレベル・アプローチ、マクロレベル・アプローチの分類は渡辺(2007)によっている。ミクロレベル・アプローチでは制度としての組織を重視している一方で、マクロレベル・アプローチでは制度としての環境に焦点を当てている。

値観などを共有することによって似通ってくるものとされており、それが特定のものの見方に関する一貫性を促進することとなり、企業や産業においてはそれが強みや弱みとなる場合がある (Biggart and Hamilton, 1992, Biggart and Oruú, 1997)。そうした一貫性が形成されることにより、特定のものの見方がさらに支持され、概念的に正当であるとみなされるようになる。認知フレームが似通った産業グループ内 (例えば国内自動車産業) においては似通った製品が数多く生み出される一方で、認知フレームが異なる他の産業グループ (例えば自国外の自動車産業) とでは生産物に関するコンセプトに大きな相違が発生する。たとえば日本・アメリカ・ヨーロッパの自動車メーカーでは、同じ自動車であってもコンセプトは全く異なっており、それは消費者の目から見ても明らかである (同じヨーロッパでもドイツ車とイタリア車の相違はよりはっきりしている!)。認知フレームの違いはある意味独自性の源泉となっており、それが企業や産業の優位性をしばしば決定している。ただし、認知フレームに基づく優位性は永続性を保証されているわけではない。環境の変化により、かつての強みが弱みに変わる場合がある。過去の経験、とりわけ成功体験は認知フレームを強化する。戸部らによる日本軍の最終的な敗北に関する研究 (戸部・寺本・鎌田・杉之尾・村井・野中, 1984) では、過去の成功体験が日本軍の組織構造・管理システム・組織行動を決定し、とりわけ新しい環境に対する適応能力を奪ったと論じている<sup>4</sup>。パラダイムシフトが起こるような環境変革の時期においては認知フレームの学習棄却が重要な課題となるが、これが非常に難しいことは周知の事実である。認知メカニズムの相違は、生産物に対する基本的なものの見方などを通じて企業の競争優位に影響を与え、その効果も持続的なものとなるのである。

## (2) 規範的視点

新制度派組織論における第二の視点が規範および価値観を含めた規範的視点である。規範や価値観は、行為主体に「こうあるべき」「こうすべき」という基準を設定する。すなわち、「企業はどうあるべきか」「取引はどうあるべきか」「仕事とは、こうあるべきである」という、行為における「基準」を設定し、行為主体に対して期待や役割を外から賦課し、内面化される。マクロレベル・アプローチである社会学的な立場を取る論者、あるいは組織内における行動や意思決定に焦点を当てるミクロレベル・アプローチをとる論者にとってもしばしばこの規範的視点が重視されてきた。行為主体の意思決定や行動は、完全に独立に決定されるわけではなく、自らが埋め込まれた社会的文脈のなかで決定される (Granovetter, 1985)。経済学では企業とは利潤を極大化するために可能な限り合理的な行動をとるものとしてとらえてきたが、現代社会においては企業もまた社会に埋め込まれた行為主体のひとつであり (Gulati, 1998)、短期的な効用を最大化する極端な合理主義的な行動ではなく、規範や価値観に沿った行動を取るようになる。MarchとOlsen(1984)は、「道具主義の論理」と「適切性の論理」という観点を提示し、行為主体は自らに期待されていることを基準としてどのような行為を選択すべきであるかを決定していると論じている。制度化された価値観や規範は、企業の行動を拘束するのである。しかしその一方で、規範や価値観は制約を課する一方でそれに従う行為主体に対しては正当性を付与する。正当性を付与された行為や意思決定は反復・強化されルーティンを構築する。資源戦略論などの領域で明らかのように、価値・規範によって生み出されたルーティンは企業にとっ

<sup>4</sup> こうした特質が現代の日本企業・組織に継承されている可能性があるというのが、戸部らの見解である。

での重要な組織的能力となり (Nelson and Winter, 1982; Barney, 2002), 企業の戦略的方向性を決定付ける要因となる (Johnson, Langley, Melin, and Whittington, 2007). 組織内外から課せられる規範や価値観が, ルーティンを通じて企業の持続的な強みとなるのである。

規範や価値観は, 国や文化・産業によって異なっているが, (同じ産業であっても) 地域によっても異なっている場合もある。たとえばワイン産業であっても, フランスではワイン作りを文化としてとらえる一方, アメリカではしばしばビジネスとしての側面が重視され, そうした相違がグローバル化の進展とともに軋轢を生じる場合すらある (Torrés, 2005)<sup>5</sup>。また同じフランスでも販売権を持つネゴシアンが大きな影響力を持つボルドーワインと農家の延長で醸造を行うブルゴーニュではワインに求める価値観が大きく異なる。これらは一種の文化的な相違である。

ルーティンの蓄積は強みにもなるかもしれないが, 弱みにもなり得る。ルーティンの蓄積は企業の強みになる一方, 過去への固執を生み出し, 革新を阻害する。マーチとサイモンは, 日常のルーティン-高度にプログラム化された課業が, (将来の革新に必要な) よりプログラム化されていない課業を追いやってしまう「計画のグレスラムの法則」の存在を指摘している (March and Simon, 1958)。山梨県のワイン産業では, かつて生産者たちは業界の盟主であるという強い自負心を持つ一方で, 品質に結び付かない価値観への固執を生み出し, それが外部から見れば不正やまやかしにしか見えないルーティンを生み出し, 業界の革新を妨げていた時期があった (梅木, 2012)。規範・価値観もまた, 組織文化の形成, または経営資源および能力, ルーティンの一定方向への蓄積を通じて企業の競争優位を決定する要因となるのである。

### (3) 規制的視点

新制度派組織論における第三の視点が規制的視点である。規制的視点は, マクロレベル・アプローチの代表格である政治学・経済学の領域においてしばしば重視されてきた視点である。政府や自治体が課す規制・ルールは行為主体の行動を拘束し, 秩序化することを通じて経済の成果に影響を与えるということは, 制度を分析領域とする経済学者によって長年指摘されてきた。ノーベル経済学賞を受賞したノースは影響力のある著書の冒頭で, 制度について以下の通り述べている (North, 1990)。

制度は社会におけるゲームのルールである。あるいはより形式的に言えば, それは人々によって考案された制約であり, 人々の相互作用を形づくる。したがって, 制度は, 政治的・社会的, あるいは経済的, いずれであれ, 人々の交換におけるインセンティブ構造を与える。

規制は, 制裁や報酬を通じて, 企業の行動をコントロールするための, 規制主体が持つ手段である。規制主体とはほとんどの場合政府や行政機関である。ほとんどすべての市場は完全ではなく, 経済行動のすべてを市場に委ねてしまうと経済厚生は最大化されない。いわゆる市場の失敗である。そうしたことを防ぐために制度の制定は正当化されている。そのため現在でも多くの政府が補助金や税制, その他各種規制やインセンティブの付与, コンソーシアムの形成などを通じて産業振興・保護のために市場に介入している。そうした背景から, 政府や自治体は規制を通じて個人や組織・そして産業全体の行動を直接的・間接的にコントロールしようと

<sup>5</sup> アメリカのナバ・ヴァレー周辺がしばしばクラスター (産業集積) としてとらえられる一方, フランスを中心としたワインの産地をクラスターとは普通呼ばない点なども, ワイン産業とはどうあるべきかについて両者の相違は見て取れる。



する。一方、規制される側は、制裁と報酬を比較考量して合理的に意思決定を行っていくことが、経済学において強調されてきた。すなわち規制（およびインセンティブ）は、道具主義的に動機づけられた行為主体を外部から功利主義的に操作することを通じて、社会的秩序を構築・維持しようとする。近年では、制度の相違が企業構造・統治形態・取引慣行・企業の業績などに対して与える影響について、ゲーム理論などのフレームワークを用いて分析が行われている（Milgrom and Roberts, 1992）。経済学において規制は、経済活動を行う個人や組織の行動に直接的な影響を与えるものと考えている。アセモグルとロビンソン（2012）は、国家の経済的盛衰を決定する要因が地理的・文化的相違ではなく、政治・経済上における制度の相違であると論じている。経営学の領域では、競争戦略論のフレームワークを用いて、国による政策の相違が企業の競争力を決定すると明らかにしているとするポーター（1998）の指摘がある。規制及びインセンティブは、特定の国内あるいは地域における企業及び企業群にとっては競争優位を決定する重要な要因の一つなのである。

### 3.3 制度のメカニズムと制度的優位

以上、ここまで新制度派組織論における三つの視点—認知的視点、規範的視点、規制視点的の三つを取り上げ、それらが企業を含む行為主体にどのような影響を与えるのかを明らかにしてきた。また、制度が各レベルでどのように企業に対して正当性を与えるのかを示したうえで、正当性の土台の上に優位性が形成される可能性について論じてきた。制度は認知・規範・規制のいずれの側面においても企業に競争上の優位をもたらす。ここではこれを制度的優位と定義する。組織文化論、競争戦略論、資源戦略論における競争優位の源泉は組織内部に存在するものと考えられてきた一方で、新制度派組織論では正当性は社会的に構成され、外部から付与するものとしてとらえられてきた。しかし新制度派組織論は制度化された環境という、企業を取り巻く環境に関する新たな視座を提供した一方で、企業を環境に対してあまりに受動的な存在としてとらえている、あるいは企業の非合理的な側面を重視し過ぎているという批判を受けてきた<sup>6</sup>。また組織の存続にとって正当性が能率よりも重要であると主張してきたため（Meyer and Rowan, 1977）、正当性と能率、能率の帰結としての競争優位は相対立する概念であるという誤解を生み出してきた<sup>7</sup>。しかし先述したように現代の企業にとっては正当性と競争優位はともに企業が長期的に存続・成長していくためには必要不可欠な条件であり、制度が正当性のみならず優位性—制度的優位をもたらす。また制度を構成する価値、規範、規制の三要素はそれぞれ異なる研究領域—心理学や社会学、政治学などによる個別的な研究の蓄積が進められてきたため、制度の各要素の分析、およびそれら各要素に対する企業の単純な対応についてそれぞれ異なるアプローチから分析が行われてきた一方で、制度の総合的・体系的な分析および制度に対する現実の企業の対応が十分に行われてきたとは言い難い状況にある。

新制度派組織論が体系化された1980年代までにおいては、制度の源泉としてもっとも有力な存在は国家（政府や行政主体）などの公的機関、あるいは専門家集団であった。これらの影響力は極めて大きく、組織はそれらが制定する組織に従うことによって正当性を獲得することが求められてきた。佐藤・山田（2004）は、大学のシラバスやさまざまな認証取得（HACCPや

<sup>6</sup> 新制度派組織論は非合理組織論というミスリーディングな呼称の組織論に分類されることがある。

<sup>7</sup> 能率と正当性におけるこうした矛盾に対処するために、マイヤーとローワンは「デカップリング」という概念を提唱している。

ISO14001など)の事例を挙げて組織にとっての制度の「神話性」を論じているが、公的機関や専門家集団は今でも幅広い領域で大きな影響力を有している<sup>8</sup>。誤解を恐れずに言うなら、制度とは神話であり、合理性と相矛盾する場合があっても、神話である以上従わざるを得ないものであると考えられてきた。しかし、その結果同型化がもたらす同質的競争、あるいは経済学が想定する完全競争に近い状況が生み出され、企業は以前よりも激しい競争にさらされることとなった。

#### 4. 現代社会における制度と組織

21世紀になりすでに15年以上が経過したが、企業と企業を取り巻く環境は大きく変化した。近代組織論や経営戦略論が重視する技術的・市場的環境は情報化・グローバル化の影響を受けて大きく変化した。新制度派組織論が重視する制度的環境もまた技術的・市場環境の変化の影響を受けて大きく変化しており、その結果制度的環境と企業との関わりも著しく変化している。伝統的な競争優位の源泉とされてきたものは以前より弱体化する一方で、企業は環境から正当性を獲得し、正当性を土台とした競争優位-制度的優位を構築することが求められるようになった。しかし制度に従属するだけでは先述した通りますます激しい競争にさらされてしまう。そうした中で、現在の制度的環境・制度のあり方の変化について考察を行うことで、制度を理解し、制度に対する能動的な対応が可能になると考える。制度に対して能動的に対応することによって、先述した制度的優位を獲得することができる。

##### 4.1 情報化とグローバル化がもたらす制度のあり方の変化

ここでまず、制度的環境・制度のあり方は過去と比較してどのように変わったのかを考察していく。第一に情報化の進展によって企業は自らが有するものの見方や価値観を以前より自由に発信することが可能になった。伝統的に企業からの情報発信はマスメディアなどの媒体を用いることが主であり、相応のコストがかかった。また一方的なものであるために顧客ともの見方や価値観を共有することは難しかった。さらにマスメディアもまた巨大な権力であり、彼ら自身が制度形成を担う主体でもあり、発信される情報にはバイアスがかかっていた。しかしインターネットの普及やソーシャル・メディアの発達により、現在ではもの見方や規範を顧客などと直接共有(シェア)することが容易になっている。またかつてと異なり、たとえ小さな企業であってもそうした情報の発信や共有は容易になっており、そうした企業は世界中の顧客との価値観の共有を通じて支持され、グローバル・ニッチとして存続することが可能となっている。

第二に情報化・グローバル化の進展によって多様化し、異なる制度間で相互に影響を及ぼし合う世界の中では、多様な価値観・規範・ルールが共存し合うこととなった。制度は一定の権威の下で一義的に解釈されるのではなく、さまざまな主体によって多義的に解釈することが可能となっている。さまざまな主体が制度を社会的に構成するアクターとして振る舞うことで、制度の神話的側面は大きく変化しつつある(イメージとしては、一神教から多神教への変化といえよう)。

第三にグローバル化の進展によって、企業は市場を選択することが以前よりはるかに容易に

<sup>8</sup> 筆者はかつて金融機関、現在は大学に所属しているが、いずれの業界においても規制機関の影響力は現在でも大きいと言わざるを得ない。

なってきた。グローバル化によって国家間の制度の相違はあるものの、企業は市場の選択を通じて制度の選択を行うことができる。これは規制だけでなく、規範や認知といった面も含んでいる。たとえばITベンチャーにとってはアメリカ、とりわけシリコンバレーの制度的環境は魅力的であろう。ある種の投資銀行にとってはニューヨークのウォール街やロンドンのシティに拠点を置くことは円滑なビジネスのために有利に働く。産業によって、または企業によって望ましい制度的環境は異なっており、実際に多くの企業が拠点を変化させている。

最後に情報化の進展はものの見方や価値観を共有することを容易にするだけにとどまらず、これまで既存の価値観や規範に従うだけであった顧客や小さな企業が情報を発信し、自ら積極的にそれらの形成を行うことが可能となった。さらに価値観や規範だけでなく、政府や行政機関の行う規制に対しても働きかけ、影響を及ぼし、変えていくことが可能になっている。規制や規範は異なる価値観・利害関係を背景に社会的に構成されたものであり、その構成には相応の権力が求められたが、現在ではその垣根は極めて低いものとなっている。個人や小さな企業であっても世界に影響を与え、動かし、変えていくことが可能な時代となりつつある。

新制度派組織論が体系化されてから現代にかけての数十年で、制度と組織の在り方は大きく変化した。現実の企業はただ一方的に制度に盲従するだけの存在では最早なく、しばしば制度に能動的に適応し、自らの意思で制度を選択・変革しようとする存在、すなわち企業と制度は依然と比べて双方向的で、より対等な関係になりつつある。したがって企業は、制度と自らの関係および制度の構造—制度のメカニズムを理解した上で、制度に対して能動的なアプローチを通じて対応して、制度的優位を獲得することが求められる。これまでも制度に対する企業の積極的対応としていくつかの研究が存在している。オリバーは、組織の制度への個別的対応として5つの戦略—黙従、妥協、回避、反抗、操作を挙げている (Oliver, 1991)。またマイルズとキャメロンは、アメリカのタバコ会社6社がタバコに関する科学的研究を行う委員会を設置したり、ロビイングなどの政治的行動を通じて制度に影響を与えていることを明らかにしてきた (Miles and Cameron, 1982)。しかしこうした対応の多くは規制主体としての政府・政府機関を対象としたものであり、その対応も反応的あるいは受動的な色彩が強い。先述した通り、現代では政府機関はいまだに強力ではあるものの制度を構成するアクターの一つに過ぎないのであり、広範な制度への部分的・断片的な対応の考察にとどまっている。また、近年では制度の変化を説明する概念として制度的企業家 (DiMaggio, 1988) や、制度ロジック (Alford and Friedland, 1985)、戦略的アクションフィールド (Fligstein and McAdam, 2012) など、個別の行為主体の有する利害や認知フレームの相違、組織の有する資源や組織フィールドにおけるポジションなどを用いて説明する試みが行われている。しかしこれらの研究も近年における制度と組織の関係の変化を十分に加味しておらず、制度がどのように変化するかについて焦点が置かれている一方で、制度の変化にとどまらず、制度をいかに活用し、変革していくのかという側面についての考察が十分に行われていない。企業にとっては制度の変化そのものが重要な関心ではないのである。そこで以下では上述した制度の在り方の変化をふまえて、制度的優位を獲得するために企業がとることができる三つの行動を指摘し、類型化することとする。

## 4.2 制度的優位の獲得：戦略的適応・選択・変革

### (1) 制度への戦略的適応

企業はただ単に制度に盲従・適応する存在ではなく、必要な時には制度の多義的な解釈など

を通じて積極的に適応することができる。先述した通り、我々は環境を主体的に解釈し、意味を付与する。いったん形成された意味は沈殿し、結晶化される－固定化されるものとしてとらえられてきたが、技術的・市場的環境の変化・多様化にともないこれまでとは違う意味の付与、多義的な解釈を可能にする余地が生み出されてきた。たとえば日本では「エコカー＝ハイブリッド車」, 「ハイブリッド車＝エコだがつまらない」という解釈が一種の神話化しているが、近年では欧州自動車メーカーや国内の中小メーカーが「エコカー＝ハイブリッド車, 低排気量ターボエンジン車, クリーンディーゼル車, …」, 「ハイブリッド車＝エコだがパワフル」という解釈を行い、一部では成功を収めている(梅木, 2015)。制度そのものの変化がなくても、制度に対して自らにとって有利な意味付けを行うことができれば、企業は正当性を維持しつつ、制度的優位を獲得することができる。

## (2) 制度の選択

グローバル化が進化した現在においては複数の制度が併存しており、企業が埋め込まれた制度的環境への適応が深刻な問題をもたらす場合、他により好ましい制度的環境が存在すれば別の制度を選択することができる。すなわちある企業にとって自社が拠点を置く国よりも有利な国や地域が存在すれば、そこで活動することにより正当性と制度的優位を高めることができるのである。現代の企業はかつてよりもはるかに容易に国境を超えることができるのである。例えば国内で最も小さな自動車メーカーである富士重工(スバル)は、自社製品を高く評価している顧客がおり、自動車に対して求められる価値観が近く、自社にとって望ましい規制体系を有するアメリカ市場を重視するという選択を行い、近年大きな成果を上げている(梅木, 2015)。

## (3) 制度の変革

先述した制度への戦略的適応、選択と比較すると困難ではあるが、自社を取り巻く制度的環境を積極的に操作し、自社にとって望ましいものへと変革していくという方法もある。先述した制度的企業家の議論においては、制度変化を通じて自らの利害を実現しようとする企業を制度的企業家と位置付けている。制度的企業家が制度を変革するためには、組織フィールドにおけるポジション(中心か、周辺か)および保有する資源の多寡が左右すると論じられてきたが、結局のところ明確な結論を出すことができなかった。しかし現代においては、組織フィールドの中心にいるか周辺にいるか、あるいは保有する資源の多寡にかかわらず自社の価値観や規範を発信し、あるいは他組織や顧客とのコラボレーションを通じて共有(シェア)することが容易になっている。共有された価値観が連鎖することによって、社会的に支持されて、制度を変革することができる。新たな、自社にとって望ましい制度を構築することによって制度的優位を確立することができる。山梨県の甲州ワイン産業では、ワイナリー同士やブドウ栽培家、自治体などのコラボレーション、顧客に対する情報発信や価値観共有を通じて、甲州ワインに対する既成概念やワインづくりに関する規範、さらには認証制度などの規制を変化させることによって、近年では国際的に高く評価されるまでの成功を収めつつある(梅木, 2012)。甲州ワイン産業は、きわめて小さな産業であるだけでなく、ワイナリーのほとんどが小規模経営であるにもかかわらず、自らを取り巻く制度的環境の変革に成功しているのである。

## 5. 結び

企業が長期にわたって存続・成長していくためには、技術的・市場的環境への適応－競争優位を獲得するだけでなく、制度的環境への適応－正当性を獲得する必要がある。かつて正当性を獲得するためには制度への従属が強調されてきたが、グローバル化と情報化が著しく進展した現在においては制度のあり方、制度と組織の関係そのものが変化している。本稿では制度のメカニズムを明らかにした上で、正当性を獲得し、正当性を土台として制度的優位を獲得していくこと、制度的優位を獲得する手段として戦略的適応・選択・変革という概念を提示することにより、企業は制度への対応を選択することができることを明らかにした。すなわち現代の企業にとって制度への適応は一方的な従属を意味するのではなく、選択－意思決定の問題として対処できるものであり、新制度派組織論を近代組織論と同列に位置づけることが可能となると考える。まだ両者を統合的・体系的に考察することには程遠いが、制度へのより深い理解を進めることが組織論の発展にとって重要なカギを握っていよう。

## 参 考 文 献

- Acemoglu, D. and J.A. Robinson (2012). *Why Nations Fail: The Origin of Power, Prosperity, and Poverty*. Crown Business. (鬼澤忍訳『(2013) 国家はなぜ衰退するのか：権力・繁栄・貧困の起源』上下巻 早川書房.)
- Alford, S. and R. Friedland (1985). *Powers of Theory: Capitalism, The State and Democracy*. Cambridge University Press.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd ed.* Prentice-Hall. (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論 (上) (中) (下)：競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社.)
- Berger, P.L. and T. Luckmann (1967). *The Social Construction of Reality*. Doubleday Anchor. (山口節郎訳 (1977) 『現実の社会的構成 知識社会学論考』新曜社.)
- Berger, P.L. and H. Kellner (1981). *Sociology Interpreted: An Essay on Method and Vocation*. Doubleday Anchor.
- Biggart, N. W., G. H. Hamilton (1992). "On the Limits of a Firm-Based Theory to Explain Business Networks: The Western Bias of Neoclassical Economics." pp. 471-490 in *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. edited by Noria, N. and R. G. Eccles. Harvard Business School Press.
- Biggart, N. W., M. Oruú (1997). "Societal Strategic Advantage : Institutional Structure and Path Dependence in the Automotive and Electronics Industries of East Asia." pp. 201-239 in *State, Market, and Organizational Forms*. edited by Bugra, A., B. Usdiken. Walter de Gruyter.
- DiMaggio, P. J., W. W. Powell, (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48: 147-160.
- DiMaggio, P.J. (1988). "Interest and Agency in Institutional Theory," in L.G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Ballinger Publishing Company.
- Doz, Y.L. and G. Hamel (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Harvard Business Press.
- Fligstein, N. and D. McAdam (2012). *A Theory of Fields*. Oxford University Press.
- Granovetter, M. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology* 91: 481-510.
- Gulati, R. (1998). "Alliances and Networks." *Strategic Management Journal* 19: 293-317.
- Gulati, R. (1999). "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation." *Strategic Management Journal* 20: 397-420.
- Hamel, G. and C.K. Prahalad (1994). *Competing For the Future*. Harvard Business Press. (一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社.)
- Hirsh, P. M. (1986). "From Ambushes to Golden Parachutes: Corporate Takeovers as an Instance of

- Cultural Framing and Institutional Integration.” *American Journal of Sociology* 91: 800-837.
- Johnson, G. L., Langley, A., Melin, L., R. Whittington (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge University Press.
- Leonard-Barton, D. (1992). “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development,” *Strategic Management Journal* 13, Special Issue, Summer: 111-125.
- March, J. G., J. P. Olsen (1984). “The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life.” *American Political Science Review* 78: 734-749.
- March, J. G., H. A. Simon (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons. (土屋守章訳(1977)『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社.)
- Meyer, J., B. Rowan (1977). “Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.” *American Journal of Sociology* 83: 340-363.
- Miles, R. H. and K.S.Cameron (1982). *Coffin Nails and Corporate Strategies*. Prentice-Hall.
- Milgrom, P., J. Roberts (1992). *Economics, Organization, and Management*. Prentice-Hall. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳 (1997)『組織の経済学』NTT出版.)
- Nelson, R. R., S. G. Winter (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. (後藤晶・角南篤・田中辰雄訳 (2007)『経済変動の進合理論』慶應義塾大学出版会.)
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- 小川進 (2013)『ユーザーイノベーション：消費者から始まるものづくりの未来』東洋経済新報社.
- Oliver, C. (1991). “Strategic Responses to Institutional Processes.” *Academy of Management Review* 16: 145-179.
- Owen-Smith, J., W. W. Powell(2008). “Networks and Institutions.” pp. 596-623 in *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. edited by Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., R.Suddaby. Sage.
- Peters, T. and R. Waterman (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper and Row.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing With Power*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E.(1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. (土岐坤訳 (1985)『競争優位の戦略 いかに高業績を継続させるか』ダイヤモンド社.)
- Porter, M. E.(1998). *Competitive Advantage of Nations*. Palgrave Macmillan.
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004)『制度と文化：組織を動かす見えない力』日本経済新聞社.
- Scott, W.R. (1995). *Institutions and Organizations*. Sage.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989)『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社.)
- Teece, D.J.(2009). *Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press.
- 戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁次郎 (1984)『失敗の本質：日本軍の組織論的研究』ダイヤモンド社.
- Torrès, O. (2005). *La Guerre des vins: l'affaire Mondavi Mondialisation et terroirs*. Dunond, Paris. (亀井克之訳 (2009)『ワインウォーズ：モンダヴィ事件－グローバル化とテロワール』関西大学出版会.)
- 梅木眞 (2012)「新制度派組織論と地域産業のネットワーク」『流通経済大学論集』第47巻1号, 1-20.
- 梅木眞 (2015)「制度への戦略的適応, 選択及び変革のマネジメント」日本マネジメント学会第72回予稿集, 55-58.
- 渡辺深 (2007)『組織社会学』ミネルヴァ書房.
- 山倉健嗣 (1993)『組織間関係－企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣.
- 山倉健嗣 (2007)『新しい戦略マネジメント－戦略・組織・組織間関係』同文館出版.
- Zucker, L. G. (1991) “Postsprict: Microfoundations of Institutional Thought.” pp. 103-106 in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, edited by W. W. Powell and P. J. DiMaggio. University of Chicago Press.

[うめき しん 流通経済大学経済学部教授]

[2016年5月9日受理]