

【研究ノート】

行為のガバナンスに向けての一考察 —実践としての戦略 (SaP) の視点から—

A Study on Action Theory of Governance — A View from SaP —

宇 田 理
Uda Osamu

目次

はじめに

第2節 行為や実践を捉える枠組みの検討

第3節 制度的なアプローチの可能性

第4節 SaP アプローチの可能性

おわりに

(要旨)

本稿は、従来のガバナンスの議論が「近代組織論」に依拠して進められてきたことの問題点を学史的に整理しつつ、そうした問題を打開するために、2つのアプローチの可能性を考えるものである。2つのアプローチのうち、「制度的アプローチ」、とりわけ、「新制度派組織論」は、これまでの議論では議論の対象となつてこなかった社会慣行や社会通念が、ガバナンスの行為主体にどのような影響を与えるかを考えるものである。こうした視点から、株式市場を通じて経営陣と株主が相克する「エージェンシー問題」としてのみガバナンスを捉えるだけでは説明できない広範な要因を考察できることが示される。「SaP アプローチ」は、ガバナンス行為の当事者たる経営陣ではなく、直接には企業のガバナンス行為に向けられたものではない現場の個々人の実践行為が、意図せずに企業のガバナンスを導いてくれることを示唆してくれる。

はじめに

1980年代以降に広まり始めた「ガバナンス（統治）」という言葉は、その語のカバーする範囲を年々広げている。当初、その言葉の対象範囲とされた政府などの公的機関の領域だけでなく、民間の営利企業や非営利団体にまで及ぶようになった。また、カバー領域の拡大とともに、そうした組織同士、例えば、政府と営利企業、果ては非営利団体との間に生じる利害を、どう調整行けばよいのかといった行為主体間の複雑な統治プロセスが求められるようになった。そこには、行政システムのみならず、市場メカニズムや非営利団体とのネットワークの中で複合的な統治が行われ、複数の管轄権（jurisdiction）が重なり合うといったこれまでにない「新しい統治プロセス」が見られるようになった。（Bevir, 2012：5-7, 野田訳, 2013：9-13頁）

こうした「新しい統治プロセス」の登場の苗床となったのは、20世紀に入ってから、社会学者の多くが、これまでの市民社会と国家の樹立という19世紀的なナラティブ（近代国家形成の物語り）よりも、国家自体をいかに運営（統治）していくかを考えるために機能主義的なアプローチを採用し始めたことである。ここに大きな影響を与えたのが「近代組織論（modern organizational theory）」であり、公共部門ではなく企業組織、とりわけ、官僚制組織とも言われる「階層組織」についての議論から「ガバナンス（統治）」という今日的な用語法が誕生したのである（Bevir, 2012：14-15, 野田訳, 2013：25頁）。

もっとも、近代組織論自体は、19世紀末から20世紀初頭にかけて米国で誕生した近代産業企業（modern industrial enterprise）をモデルにしたものであった。近代産業企業という、当時としては「新しい現実」が経営

学の新しい理論の構築をもたらした。当該分野では有名であるが、バーリ & ミーンズの『現代株式会社と私有財産』やアルフレッド・チャンドラーの『経営者の時代』は、株式所有が広く分散し、所有と経営／支配が分離していく様子や、そうした新しい現実の中で生まれた俸給経営者（salaried manager）とその役割、そして、管理組織たる階層組織の生成と発展について詳細に描き、大規模組織（大企業）という制度の生成・発展を考える上での理論のひな形を提供した。かかる理論のひな形は、世界中の企業が成長を遂げ、大規模化していく際の実践的モデルとなった。（Berle & Means, 1991, 森訳, 2014；Chandler, 1977, 鳥羽・小林訳, 1979）

さらに、20世紀後半までに、ガバナンスを論じる社会学者の関心は「多様な社会権益や行動主体が、統治の政策や実践さらにはその効果を作り上げていくプロセスや、行動主体間の相互交流」（Bevir, 2012：4, 野田訳, 2013：8頁）へと展開していった。この背景には、大企業も多様な変化を遂げ、所有関係に関わらず企業同士が様々な取引ネットワークを構築していること。また、インターネットの発達により、様々なアクター（行為者）が自在に交差するソーシャル時代を迎えていることがある。このような「さらに新しい現実」を踏まえて、ガバナンス研究の理論も進化を遂げている。

広くガバナンスについて言及している政治学者、ベビアは、こうした理論と実践の相互作用の様子を「近代主義のサイクル（the cycle of modernist governance）」という概念で説明している。「政策立案者は、さまざまな運営、管理上の問題を解決するために、こうした理論に則った改革案の寄せ集めを導入するが、そうした改革は失敗してしまう。それ以上に、改革が思わぬ結果を招き、それが更なる問題を作ってしまうことも多い。そうなる時、今度は社会学者が、改革が失敗に終

わった原因を説明する新しい理論を作り上げて提示する。すると政策担当者がこうした新理論に目を向け、新しい改革に取り組む。このようにガバナンスの近代主義のサイクルが循環する」(Bevir, 2012: 36, 野田訳, 2013: 59頁)のである。

ただし、このガバナンスの「近代主義のサイクル」には、組織論が「実践者の正しい認識を歪めてしまう危険」が潜んでいることをベビア自身指摘している。まさに、近代組織論が統治プロセスの実践に悪しき影響を与えているのである。そのひとつとして、理論を通じて物事を抽象化しすぎ、実践の多様性を看過してしまう危険性がある。つまり、「近代組織論は、理念系の形式的分析に焦点を当てる。その結果、階層構造も、市場も、ネットワークも、大なり小なり固有の特質をもった抽象モデルであるように思われることが多い…研究者も政策立案者も、実際の組織は決して抽象モデルではないことを忘れてしまう危険性がある。」(Bevir, 2012: 34, 野田訳, 2013: 57頁)

いまひとつに、ガバナンスの当事者が、日常生活の人間側面を忘れて、社会科学者の学術的なアイデアを真に受けてしまう危険性がある。つまり、「現実の組織は、実在の人間とそうした人たちの行動によってできている。1つの組織の性格や行動を決定するのは、抽象モデルなどではなく、そこに働く人間と、その人たちそれぞれの行動」(Bevir, 2012: 34-35, 野田訳, 2013: 57頁)であることを忘れてしまう。

こうした危険性を回避するためには、2つの方法が考えられる。1つは「近代主義のサイクル」の中で機能主義に傾きがちなガバナンスの理論と実践の橋渡しを、制度的なアプローチによって相対化する方法である。実際、複数の管轄権が重なり合う統治プロセスを、より効率的に合理的に調整していこうとすると、一番うまくできる方法や形態を追求

しようとする。その結果、統治プロセスの社会的合意には、最適解があると考えられがちである。しかし、我々が合理的だと考えているものも、実際のところ社会慣行としてそうなっているだけで、明確かつ普遍的な合理性がなかったり、他にも解釈の余地が存在したりする。そうした、社会に埋め込まれた慣行を考慮する制度的アプローチを取り入れることが危険性回避の1つの方法として意味があると思われる。

いまひとつは、人々の行為や実践からガバナンスを見ていく方法である。元々、ガバナンスという言葉自体が「治める(統治)プロセス」を指すのだが、ベビアが指摘するように、ガバナンス研究の世界では「新しい理論や実践が誕生したことで、人々の関心が国家の中枢機関から逸れ、『治める』という行為そのものに移ってきた」(Bevir, 2012: 1, 野田訳, 2013: 3頁)点は見逃せない。つまり、ガバナンス研究自体が実践行為そのものに注目するようになってきたのである。しかしながら、こうした指摘以上には、具体的な行為や実践を考察する枠組みが構築されて来たわけではない。その多くは既存の組織論などに負っており、近代組織論が抱えてきた問題点をそのまま受け継いでいる。

そこで本稿では、こうした問題を打開する一助として、ガバナンス研究における制度的アプローチの可能性を論じる一方で、昨今、経営戦略論の領域で注目されている「実践としての戦略(Strategy as Practice: SaP)」というアプローチに関わる研究を通じて、ガバナンス研究において、行為や実践をどう捉えていくことが可能なのかを考えていくことにする。そのため、まず、行為や実践を捉えていくための枠組みの整理をしておくことにしよう。

第3のつながり (V3) は、社会に埋め込まれた制度・慣行と、戦略を実行するプロセスにかかわる人々の実際の活動との「関係性」に着目したものである。V3の上向きの矢印は、人々の実際の活動が、組織文化・業界ルール・特定の業務における固有の手順といった種々の社会慣行をどのように形成していくのかを表しており、下向きの矢印は、そうした社会慣行が、戦略実行にかかわる人々の実際の活動（戦略をどのように実行したか）に、どう影響しているのかを表している。

第4のつながり (V4) は、社会に埋め込まれた制度・慣行と、戦略内容にかかわる人々の実際の活動との「関係性」に着目したものである。V4の上向きの矢印は、人々の実際の活動が、既存の社会慣行を棄却することにつながったり、新しい社会慣行を創り出したりしていくことにどう影響しているのかを表しており、下向き矢印は、そうした社会慣行が、人々の戦略策定にかかわる人々の実際の活動（どんな戦略を立案したか）に、どう影響しているのかを表している。

この図を用いると、統治プロセスをより多面的に見ることができる。例えば、V3とV4の下向きの矢印は、第3節で見るように「社会に埋め込まれた制度・慣行」といったマクロ環境が組織にどのような影響を与えるかといった新制度派組織論者が関心を向けてきた研究アジェンダであり、ガバナンス行為の理論的支柱となってきた近代組織論があまり触れずに来た制度的な側面に光を当ててくれる。

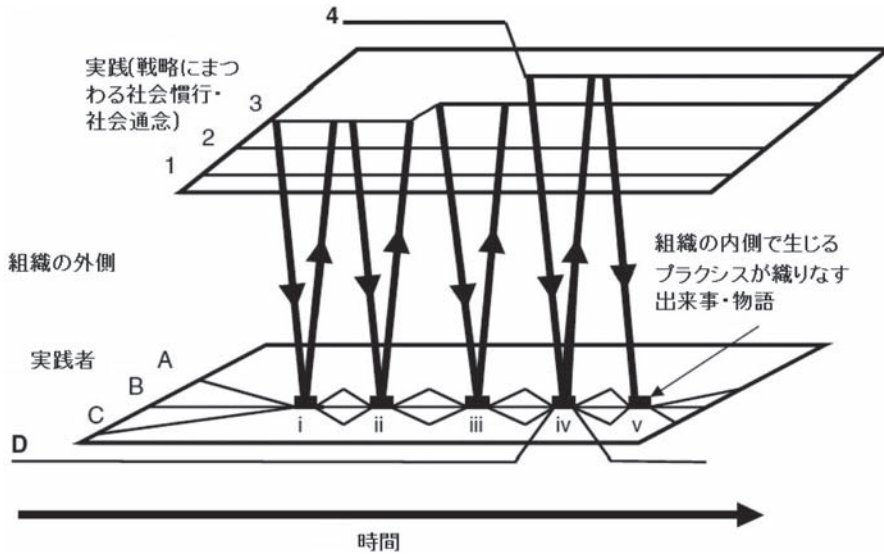
ただし皮肉なことに、新制度派組織論者たちが光を当てているのは「組織の中の文化というよりはむしろ〈組織を取り巻く文化的・制度的な環境条件が組織に対してどのような影響を与えているか〉という問題」（佐藤・山田, 2004, 134頁）である。制度派組織論研究のリーダーでもあるディマジオとパウエルも「これまで新制度派組織論のミクロ的基礎を明らかにする取り組みはほとんどなされ

てこなかった。そして、制度派組織論者の大半は、マクロ環境の構造、マクロからミクロレベルへ与える影響、マクロ構造の自律性を抽出することに関心を注いできた」（Powell & DiMaggio, 1991: 16）と述べている。つまり、個々の企業組織が業界のメンバーであり、そうした社会的文脈の中に組み込まれて同質化圧力にさらされているという視点に偏っているのである（佐藤・山田, 2004, 135頁）。

こうした偏りをなくすには、V3とV4の上向きの矢印に意識を向ける必要がある。つまり、行為者自身が囚われてきた「(社会に埋め込まれた) 制度・慣行」から逸脱したり、そうした制度・慣行を、行為者が逆に再定義したりといった「人々の実際の活動」を詳らかにする必要がある。しかし、こうした制度・慣行と人々の実際の活動の関係性に関する研究は、そういう状況があるという説明以上には十分な考察が進んでいない（Johnson: 2007, 24, 高橋監訳: 2012, 31頁）。

もっとも、SaP研究の中には、それらを打開するヒントを見出すことができる。SaP研究は、図1のV1とV2の研究アジェンダに見られるように、戦略行動のよりミクロな部分に光を当て、企業組織の戦略行動と企業組織のメンバー1人1人の実際の活動との「関係性」を明らかにしようとしてきた（Johnson et al., 2007. 高橋監訳, 2012）。とりわけ、2006年にSaP研究のリーダーの1人、リチャード・ウィットントンにより「戦略実践活動の記述モデル」が提起され、V3やV4の関係性が概念枠組みの中で意識されるようになった（Whittington, 2006）。このモデルは、戦略の実践活動自体を指す「プラクシス (praxis)」、戦略にまつわる社会通念・社会慣行たる「実践 (practice)」、戦略実践活動の主体たる「実践者 (practitioner)」という3要素からなっており、「実践者」が主導者 (prime movers) となって、社

図2 ウィットントンの戦略実践活動の記述モデル



出所：Whittington (2006) Figure 1 より

会に埋め込まれた「実践」との狭間で生成される「プラクシス」が織りなす「出来事・物語 (episodes)」を描くことを企図したものである (図2 参照)。

しかし、概念モデルの提起がなされたとはいえ、SaP 研究の中で、図1のV3やV4といった関係性がどのように構築されるのか、どのように変えられるのかといったメカニズムの考察を試みた研究は少ない。ところが、元々、SaP 研究の中から出てきたというよりも、戦略プロセス研究に「組織生態系」という概念を持ち込み、「進化論的アプローチ」との統合を図ろうとしたロバート・バーゲルマンの研究は、期せずして、SaP 研究のこうした間隙を埋めることになった。彼の研究は、戦略の外部環境適応が様々な行為の関係性の結果、成立していることを明らかにしたことで (Burgelman, 2002, 石橋・宇田監訳, 2006)、ジョンソン等によって、SaP 研究の一角に定位されることになったのである (Johnson et al. 2007 : 18, 高橋監訳, 2012 : 22-23 頁)。

こうした人々の実際の活動や行為からガバナンスの実態を見ていくことで、従来の組織論で看過されてきた統治プロセスのオルタナティブを見出すことができる。

以下、まず、第3節では、制度的なアプローチを通じて、ガバナンス行為が、いかに制度・慣行の影響を受けているのかを考えることにする。そうすることで、複雑な統治プロセスの新しい調整様式を考えることができる。次の第4節では、バーゲルマンの「組織生態系」という概念を用いた「進化論的アプローチ」が、これまでの管理的調整が主体のガバナンス研究が真正面から扱ってこなかった「行為間の淘汰プロセス」というメカニズムを詳らかにしてくれるはずである。

第3節 制度的なアプローチの可能性

本節では、ガバナンス行為の理論的支柱になってきた近代組織論があまり触れずに来た制度的な側面に光を当てたアプローチ、なかでも、新制度派組織論の流れをくむ研究につ

いて検討する。しかし、制度的アプローチの意義をよりの確に理解するには、ベビアが「近代主義のサイクル」として揶揄する理論と実践との対話を簡単にスケッチしておくのが良いと思われる。制度的アプローチは、社会理論 (Social Theory) の発達と相まって、近代理論の一元的な説明に対するオルタナティブとして登場してきた側面もあるからである。

20世紀に登場したガバナンス研究が、世紀後半までに「多様な社会権益や行動主体が、統治の政策や実践さらにはその効果を作り上げていくプロセスや、行動主体間の相互交流」(Bevir, 2012:4, 野田訳, 2013:8頁)へと展開していく背景には、研究者が「近代産業企業」と呼ぶ大規模組織の生成・発展が大きな意味を持った。まさに、20世紀のガバナンス理論は、「近代産業企業」の歩みと軌を1つにしており、「近代産業企業」の統治原理の多くは組織論に由来していたからであった。

その嚆矢となったのがバーリ&ミーンズの『現代株式会社と私有財産』という書物であることはよく知られている。同書では、20世紀前半に米国経済において大企業がほとんどの産業で少数者独占を果たしたこと。そこから「株式所有の分散」という事柄が派生してきたこと。事実、当時もっとも大規模な組織であったペンシルヴェニア鉄道やAT&Tといった企業においても、筆頭株主は発行済み株式の1%も株式を所有していなかったこと。そして、株式を通じた富(会社)の所有と株式を通じた富(会社)の支配が分離していったことが語られている (Berle & Means: 1991, 森訳: 2014)。

当然ながら、こうした所有と支配の分離は、所有者たる株主と経営陣の利害を相反させる危険性を孕んでいた。バーリ&ミーンズは、そうした相反する利害を「エージェンシー問題」として措定しようとした。すなわ

ち、株主と経営陣の関係を、依頼人 (プリンシパル) たる株主が代理人 (エージェント) たる経営陣に経営業務を委託する形態として捉えようとしたのである。株主は経営業務を経営陣に委託するが、経営陣の日常的な行動を監督する知識も権限も持ち合わせていない。その結果、「支配は所有者からますます離れる方向に向かって動き、究極的には経営そのものの担い手の手中に収まる。そして経営はそれ自体で独自の永続的な地位につく」(Berle & Means, 1991, 森訳, 2014: 109-110頁) ことを彼らの分析を通じて示したのである。こうして、20世紀前半、所有者が日々の経営において実質的な役割を果たすことがほとんどなくなり、経営は専門経営者 (salaried manager) からなる階層組織に任せられるという、いわゆる、所有と経営の分離が進行していった。

同じ頃、株式会社の置かれた実態をベースにした考察を展開したバーリ&ミーンズとは対照的に、経済学者が「エージェンシー問題」に対して理論的なアプローチを試みた。とりわけ、行為者双方の情報の非対称を前提として、行為主体の利己的な行動がもたらす結果から考察したものである。例えば、株主は自分たちの利益を追求しようと、より専門実務に長けた経営陣を雇い入れるが、経営陣も自分たちの利益を追求する。そのため、プリンシパル (株主) とエージェント (経営陣) 双方にコストがかかる。株主は、経営陣を監督するためのコストがかかる。経営陣は、自分たちの行動が株主の理にかなったものであることを証明するコストがかかる (IR 活動)。さらに、経営陣は自分たちの利害を最優先するので、そこから生じるコストも株主にかかってくる。そのため、株主は、経営陣をモニタリングするシステムを構築すると同時に、経営陣の利害が株主の利害に沿うようなインセンティブ (ストックオプションなど) を設けて対処するようになった (Bevir,

2012 : 40-42, 野田訳, 2013 : 68-72 頁)。

1970 年頃までに、行為者間の利害調整といった「エージェンシー問題」は、株主と経営陣の間だけにとどまらなくなってきた。まさに、従業員、顧客、地域住民など様々なステークホルダーとの関係性が問題になってきたのである。そして、企業は、複雑な社会関係のネットワークの中に埋め込まれているので、企業の役員室での意思決定が、株主以外にも様々な行為者に影響する。そのため、企業は株主以外の行為主体の利害にも対応すべきだと考えられるようになった。こうした利害関係領域の広がり、ステークホルダー理論として展開され、ガバナンス理論の中に、より一般的な企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility : CSR) が含まれていくことになった (Bevir, 2012 : 48-49, 野田訳, 2013 : 81-82 頁 ; Donaldson & Preston, 1995)。

企業の社会的責任に関する行為は、法的強制力の下でなされるというよりも、自発的あるいは社会的な要因を考慮して行われる。そのため、従業員、顧客、政府といったステークホルダーの意向という名のプレッシャーにより、企業の社会的責任にかかわる行為を受容するケースが多い (Bevir, 2012 : 52, 野田訳, 2013 : 86 頁)。企業にとっては、そこに経済的メリットを見出せるため受容するのだが、そうしたステークホルダーとの水平的な関係といった明示的なもの以外にも、社会に埋め込まれた制度や慣行といった「暗黙のプレッシャー」も受容している。こうした「暗黙のプレッシャー」は、新制度派組織論者が取り組んできた研究で、業界で当たり前のように了解・受容されている通念や常識と企業との垂直的な (あるいは次元の異なる) 関係として見ていくことができる。図 1 で見ると「戦略内容を規定する制度要因」から「組織の戦略内容」へと伸びる矢印が「暗黙のプレッシャー」を表している。こうした社

会に埋め込まれた制度・慣行に注視していくと、ガバナンス行為を左右する要因を見出すことができる。

こうした制度的アプローチの中でもガバナンス研究に応用できそうな研究に、フリグステインの「企業コントロールに関する基本理解 (the conception of corporate control)」という枠組みがある。彼は、企業が成長し、長期的なパフォーマンス (収益性) を上げられるかどうかは、経営者が市場に最も適合した戦略を採用しているからではなく、自分たちが属している組織フィールド (例えば、ある業界) では、どの戦略がもっとも収益を上げられると考えられているのかといった「世界観」に依拠しているとした。

こうした業界における「支配的な世界観」は、当該業界における複数の世界観を巡る闘争の結果、勝利したものが指定される。この「支配的な世界観」が、どの企業コントロールが一番効率的かという基本理解のあり様を規定した。つまり、どの行為者 (プレーヤー) にとっても統一かつ客観的に見える市場の審判に委ねているのではなく、所属する組織フィールド (業界) の中の様々な行為者 (プレーヤー) が、それぞれに収益を上げられる方法を掲げて争った結果、決まった「勝者の基準」に倣うのである。まさに、フリグステインの研究では、そうした「世界観」を生み出す準拠集団 (reference group) を特定し、考察することが重要になる。彼が言うところの準拠集団は、個別企業、業界、国家を指し、それら準拠集団同士の複雑な交渉ゲームの結果、世界観が形成されてくると考えるのである (Fligstein, 1990 ; 佐藤・山田, 2004)。

つまり、フリグステインは「企業の経済活動の背景となる経営戦略と組織構造を様々な社会関係の文脈の中に位置づけ…企業それ自体を 1 つの社会的な制度としてとらえるのではなく、その企業という制度が業界および国家という他の制度的枠組みの中にどのような

形で組み込まれるかという制度間関係の分析」(佐藤・山田, 2004: 164 頁)に注目しているのである。

フリグステインは、19 世紀末から 1960 年代までの大企業の歴史を、「企業コントロールに関する基本理解」という概念で整理している。19 世紀末から 20 世紀初頭まではオーナー経営者による「直接的なコントロール」により企業発展が促進された。しかしながら、1920 年代に入り、競争が激化すると防衛的な M&A が流行し、後方統合によって原材料を確保しつつ、前方統合によって消費者を囲い込もうとした。そして、安定した生産を確保できるよう「生産をコントロールする」ことで、第二次大戦後には、市場における製品差別化を徹底するために「販売をコントロールする」ことを通じて企業発展が促されていった。まさに、そうした過程では、反トラスト法の影響などにより、経営者が考える効率性の概念が変化し、企業コントロールの基本理解が変化していくと、組織フィールドたる業界の構成単位も変わっていく。例えば、「生産をコントロールする」ことに注目が集まれば、同じ製品分野の生産を担う同業者から構成されていた業界の単位が、生産から販売まで内部化した大企業から構成されるようになった。また、「販売をコントロールする」ことに注目が集まると、産業や製品分野が業界の構成単位となっていった。さらに、「財務的なコントロール」が企業コントロールの中心手段になっていく 1960 年代以降は、コングロマリット経営が流行することになったのである (Fligstein, 1990)。

フリグステインの研究の「世界観をめぐる闘争」は、これまでのステークホルダー研究に見られた行為主体同士がオープンな水平的な関係のガバナンスのみならず、次元の違う行為主体同士の関係性に迫れるところに意味がある。

第 4 節 SaP アプローチの可能性

最後に SaP というアプローチにかかわるバーゲルマンの半導体メーカー、インテルの事例研究を取り上げ、ガバナンス行為の 1 つの可能性を考えてみたいと思う。この事例は、図 1 で言えば、V3, V4 の上向きの矢印に当たる関係性を扱ったものである。より具体的に言うならば、業界の環境変化に対し、インテルのトップマネジメント、事業部長であるミドル、現場の工場経理スタッフが各々異なる戦略行動を取った。各々の戦略行動は、直接的には関係していないが、結果としてお互いの穴を埋めていくことになった。その結果、インテル内にあった複数の戦略の方向性が淘汰された。そして、辛うじて生存できたマイクロプロセッサ (Micro Processor Unit: MPU) 事業に社運を賭ける状況が、意図せず、しかも、現場主導で創り出されたのである。

ガバナンス行為は、主に、トップマネジメントやリーダーが、明確な目的の下に行うものである。その意味では、企業の「意図した戦略」と似ている。しかしながら、現実の企業の中では、トップマネジメントが立案する「意図した戦略」だけで企業が存続するわけではない。現場スタッフの実践行為から派生したルールが、トップマネジメントにとって見えていない現実を浮かび上がらせ、それが後のインテルの戦略の方向性を決定していくことになる。それは、トップとトップ以外の実践行為の複雑な関係性が、ガバナンス全体にとって大変重要なカギを握っていることを示している。バーゲルマンの研究以外にも、SaP には同様な示唆を得られる研究があるが¹⁾、本節では主にバーゲルマン (2002) で記述されたインテルによる DRAM 撤退の事例を見ていくことで、同社の内外で展開される実践行為が関係づけられてくるプロセス

(過程)を辿ってみることにする。そうした過程は、1つ1つの行為が、意図せずに1つの大きな絵を描いていくもので、実践行為を梃子にした「行為のガバナンス」を考える上で大変参考になるはずである。

インテルは、優れた技術者が集まって1968年に起業されたハイテク・ベンチャーである。同社の主力商品は、当時主流であった金属を使った大型コンピュータ用のフェライト・コア・メモリに代わり、シリコンを使った半導体メモリ(Dynamic Random Access Memory: DRAM)であった。シリコン半導体の開発に成功し、一躍、半導体事業のトップメーカーになった。その後も急成長し、1974年にはDRAMの業界シェア83%を占めるまでになった。しかし、1970年代に入るとテキサスインスツルメンツ(TI)やモステックがインテルに挑戦し、同社のシェアを徐々に侵食していくことになる。ちなみに、半導体事業の技術力は次の三つの要素からなっている。①回路設計力、②プロセス(加工)技術力、③効率的な生産能力である。インテルは回路設計力とプロセス(微細化加工)技術力に秀でていた(Burgelman, 2002: 55-56, 石橋・宇田監訳, 2006: 70-71頁)。

インテルに対し、競合他社のモステックは回路設計力で、TIは効率的な生産能力で競争を挑んできた。そのため、インテルのDRAMのシェアは急激に侵食されていった。1974年に83%もあった4KDRAMのシェアが二年後の1976年には18.7%まで落ち込んだ。インテルは16K、64Kとより高度な次世代DRAMを投入することにより、勝負に出たが、モステックに急追された(Burgelman, 2002: 35, 60, 石橋・宇田監訳, 2006: 41, 76頁)。

こうした中、1970年代初頭、インテルに日本の電卓メーカー、ビジコンから電卓用のマイクロプロセッサ(MPU)開発の依頼が届き、苦勞の末、MPUの開発を完了させた。

当初はビジコンが、このMPUの独占販売権を持っていた。しかしながら、その後、インテルがMPUを再評価し、制御用マイコンとして利用できることに価値を見出した(ちなみに、当時はパソコンへの用途など夢想にもしなかった)。インテルは、ビジコンの経営悪化に乗じて、その権利を買い戻し、MPUを市場化する可能性を残した。1970年代前半、同社のトップマネジメントは、DRAMに集中しながらも、本業とは異なる他の芽を摘み取らずに許容していた。

1970年代後半、半導体産業の競争のルールが大きく変わった。直接の原因は、DRAM事業全体が急拡大し、一度の購入単位が千から万単位になったこと。そして、これまで購買窓口が納品先のメーカー技術者であったのだが、中間に専門のバイヤーたる半導体卸の商社が入る場合が増えたことにある。こうしたバイヤーは価格と品質にうるさく、高品質なDRAMを大量に求めてきた(Burgelman, 2002: 60, 石橋・宇田監訳, 2006: 77頁)。

こうした購入単位の変化に応じて、製品ごとの生産単位も変化し、インテルは、工場内の製造ラインの不足を経験することになった。そのため、限りある製造ラインを製品間でどうシェアするかといったガイドラインを決める必要に迫られた。現場では、製品間の製造ラインの割り当てルールを設定し、もっとも収益率の高い製品には半導体製造のためのウェハを多く割り当て、そうでないものに対してはウェハの割り当てを減らした。その結果、徐々にDRAMよりもMPUにウェハが多く割り当てられるようになっていった(Burgelman, 2002: 65-66, 石橋・宇田監訳, 2006: 84-86頁)。

インテルにとってのひとつの転機は、1970年代の終わりに日本の電機メーカーがこぞってDRAM事業に乗り出し、効率的な生産能力を武器にインテルに挑んできたことであった。とくに、優れた量産技術を擁する

日本企業は、インテルが64KDRAMを出した1980年に、インテルより安い64KDRAMをリリースしたことはインテルに大きな打撃を与えた。そのため、インテルは64KDRAMを発売してから二年間、1%のシェアすら取れなかったのである。当時、インテルはDRAM業界全体の5%程度を占めるに過ぎなかった(Burgelman, 2002:35, 石橋・宇田監訳, 2006:41頁)。

1982年にはDRAMを含むメモリ製品とMPUの売上高比率が逆転した。後から振り返れば、シェア逆転の時点でDRAM撤退論が出、トップの英断が必要とされるほどの深刻な状況にあった。しかしながら、インテルは二つの理由からその決断を先送りした。第一に、DRAMはインテルが初めて手掛け、業界をリードしてきた中核事業であり、プロセス技術に関するMPUへの技術貢献も大きいこと。第二に、DRAMに変わるべき事業としてMPUがその役を果たしうるのである。トップが確信を持たずにいたことである。事実、DRAM事業自体も市況によっては幾分シェアを回復し、「再起の可能性も無きにしもあらず」というメモリ事業部の認識から、事業が継続されたのであった(Burgelman, 2002:63-64, 石橋・宇田監訳, 2006:81-83頁)。

しかし、非情なことに、製造現場が取り決めたウェハの割り当てルールは、収益率の低いDRAMから生産の余地を奪っていった。DRAMからの完全撤退を表明した85年10月の時点で、インテルの売上高に占めるDRAMの比率は20%にまで落ち込んでしまった。興味深いことに、パーゲルマンの調査によって、実際にインテルがDRAMからの撤退を決めたのは前年の84年11月であったことが分かった。同月、トップは、次世代1MDRAMの開発を中止する決定を下したのである(Burgelman, 2002:382, 石橋・宇田監訳, 2006:541頁)。

しかしながら、この決定は、同社の企業戦略のキャンパスを付け替えずに行われた。そして、「メモリを中核事業として展開する」という戦略を変更するという対外的なアナウンスはしなかったのである。まさに、全社的な戦略的合意を得ないまま、DRAMの撤退作業が進められたのである。そのため、トップの中には1MDRAMの開発中止後も、なんとかDRAMを存続できないかと東奔西走したメンバーもいた。そうしたメンバーは、社内で製造が手当てできない分を、外部委託生産する可能性まで探っていたのである(Burgelman, 2002:67-69, 石橋・宇田監訳, 2006:88-89頁)。

こうしたまとまりの付かない状況下で、グローブが戦略的撤退のシナリオを作ることになる。彼は、1MDRAMの開発部隊は温存し、MPUの開発部隊に統合させることで、インテルのプロセス技術力の維持を図った。その一方でDRAM部門の配置転換を遂行し、DRAMの工場をMPUの工場へ併合した。こうした社内調整に約一年かかり、その目処がついた時点でインテルの戦略を「マイクロプロセッサを中核事業として展開する」というキャンパスに付け替えたのである(Burgelman, 2002:46, 石橋・宇田監訳, 2006:56-57頁)。

以上の事例から読み取れるのは、第一に、インテルには優れたトップがいたにもかかわらず、適切な環境認識ができず、適当な時期に戦略的意思決定(メモリからMPUへの事業転換)を行うことができなかったこと。第二に、優れた技術力とそれに対する信仰が戦略変更の硬直化を生んだこと。第三に、こうした右往左往があっても、MPUという事業の芽が摘み取られず温存されたため危機的状況を脱することができたこと、である。

インテルのDRAM撤退のプロセスにおいて中心的な役割を果たしたのは、トップマネジメントの采配というよりもむしろ、インテルが組織として持っている「変化への適応

力」である。バーゲルマンは、この適応力が生じる場を、実践行為の淘汰プロセスを内包した「内部淘汰環境」と名付けている。1980年代半ばの危機的状況において、最後の最後にはトップのグローブが撤退のシナリオを描き、断行するといった采配を振るったが、以下の前提があって可能になったことが重要である。それは第一に、MPUという事業の芽が摘み取られなかったこと。第二に、社内の資源配分ルールの設定により、収益率が高いMPUに多くの資源（ウェハ）が割り当てられる一方、収益率の低いDRAMには割り当てられず、赤字を積み増すことを未然に防いだこと、である。

こうした複数の実践行為が社内で淘汰されていく「内部淘汰環境」は、1970年代にインテルが醸成してきたものである。つまり、中核事業であるメモリ事業を柱に、MPUやEPROMといった新規事業の芽を温存してきた。このことをバーゲルマンは「トップ主導の戦略行動」と「現場主導の戦略行動」という二つの戦略形成プロセスに分類し、中核事業はトップ主導で、新規事業は現場主導で戦略行動を展開していったと捉えている。こうした新規事業も社内での理解が得られ、経営資源（ヒト・モノ・カネ）が確保できないと、中止に追い込まれる。また、ウェハの割り当てルールも、限りある社内資源の配分を公平化するために設定されたものであり、DRAMが危機的状態に陥るといった事態を見越して作られたものではない。これらの実践行為は、トップマネジメントが事前に計画し、実行したものではなく、その時々が必要から生じ、社内での淘汰プロセスを経て、存続してきたものである。

しかし、こうした社内での淘汰プロセスの淘汰圧力の元になっているものが、トップ自身（の戦略認識）であるよりもむしろ外部環境である点が重要である。DRAMの危機的状況に関しても、トップは外部環境の適切な

認識ができなかった。つまり、インテルが1980年代前半のDRAM事業ではすでに厳しいポジションに置かれていたことを認識できなかった。トップ自らのプロセス技術に対する信仰が勝ったのである。ところが、インテルという組織自体では、外部環境の変化をいろいろな形で受け止め、その変化に適応していく芽が生まれた。その代表格はMPUであった。MPUはトップが意図したものではなかったが、社内に温存されてきた。こうした芽が社内での淘汰プロセスを経て、生き延び、新たな適応力の源泉となった。

ここからバーゲルマンは「内部淘汰環境が外部環境を反映していれば、企業が掲げる戦略を反映しなくとも、企業は存続する」というインプリケーションを引き出している。これは「組織は戦略に従う」というフレーズとは違い、企業の成否を占う変革期に必ずしもトップの優れたリーダーシップを必要としないことを暗示している。別言すれば、「現場の実践行為」という「変化への適応力」を利用するダイナミックなマネジメントが存在するということである（Burgelman, 2002: 124-26, 石橋・宇田監訳, 2006: 170-71頁）。

おわりに

本稿は、ガバナンス行為の生成局面に注目することで、従来から、統治プロセスの中に見られる実践行為に注目してはいたものの、十分吟味されてこなかった部分に光を当てたものである。主に、制度的アプローチとSaPアプローチの2つの側面からガバナンス行為を見直すことで、新しいガバナンス研究の可能性を探った。本稿の考察により以下の2つの知見が得られた。

第一に、フリグステインの研究の「世界観をめぐる闘争」は、これまでのステークホルダー研究に見られた行為者同士がオープンな水平的な関係のガバナンスのみならず、次元

の違う行為者同士の関係性に迫れるところに意味がある。例えば、企業（経営陣）と株主は、ステークホルダーの行為者の水平的関係の代表格である。水平的関係にあるということは、経営陣と株主が「それぞれの利潤追求」という同じ次元の動機により実践行為が決まってくる。しかしながら、実際には、株主も様々な動機を抱えており、どの動機がドミナント（優位）になるのかは、様々な行為者の交渉ゲーム（世界観をめぐる闘争）の結果に依る。こうした次元の異なる動機を持つ行為者同士の関係を見ていくことで、ガバナンスが本来持つ「治める（統治）プロセス」を、より明確に描き出すことが可能になる。

第二に、バーゲルマンの研究の「内部淘汰環境」は、社内における様々な立場の実践行為が、意図せずに、企業の戦略が形成されていったり、戦略が形成されるルールや慣行が生成したりする側面に迫れるところに意味がある。例えば、我々は、戦略立案にはトップマネジメントの明確な意図が必要だと考えがちである。しかしながら、バーゲルマンが事例で示して見せてくれたように、トップよりも敏感に外部環境の変化を感じ取った現場のマネジャーの実践行為が、資源配分のルールを生成させ、結果、収益率の高い製品への資源配分が優先された。そうしたルールの生成が、インテル社内のDRAMとMPU事業戦略の行方を決したのである。

こうした現場の実践行為は社内に無数に存在するが、その一部は、現場のマネジャーが意図するところに従って、事業部内に提案される。現場マネジャーの意図は、事業部内で

種々の議論という淘汰プロセスを経て、生き残ったものが正統化され、インテルでは資源配分のルールとして施行されることになった。そして、そのルールが徹底されることで、DRAM事業への資源配分は絞られ、撤退への道筋が付けられた。一方、MPU事業へは多くの資源が割り当てられ、同社の将来を託される事業となっていった。

こうした事例から、ガバナンス行為として、統治を担うリーダーの意図のみならず、日常的には統治に直接かかわらない行為者の実践行為が、ガバナンス行為を左右するルールの生成や、ガバナンス行為の内容を構成していく側面を描くことが可能であることが見て取れる。まさに、SaPのアプローチは、ますます複雑になっていく統治プロセスを詳細に描き出せる1つの枠組みとしての可能性を持つものであることが分かる。

この両方のアプローチを同時に見ていくことで、実践行為が制度・慣行に囚われている側面のみならず、制度・慣行自体を形成していくプロセスを詳細に描くことができることが分かった。それは同時に、行為と行為の「意図せざる関係性（つながり）」構築のプロセスを明るみに出してくれるものであり、現代的な複雑なガバナンス行為を読み解く上で、必要な枠組みだと思われる。

（謝辞） 本稿に対し、大変有益なアドバイスを下さった2名の匿名のレフェリーの先生方に心より感謝申し上げます。なお、本稿は平成27年度商学部研究費（個人）の成果の一部であります。

（注）

- 1) Johnson et al. (2007) の ch.4 以降に SaP アプローチに関連する様々な研究が紹介されている。とくに ch.7 の事例は、戦略が組織のどこにおいても生成されることを示している意味で本稿で取り上げる事例と深く関係している。

行為のガバナンスに向けての一考察

(参考文献)

- Berle, Adolf A. & Means, Gardiner C. (1991), *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, 森杲訳 (2014) 『現代株式会社と私有財産』北海道大学出版会。
- Bevir, Mark (2010), *Democratic Governance*, Princeton U.P.
- Bevir, Mark (2012), *Governance: A Very Short Introduction*, Oxford U.P., 野田牧人訳 (2013) 『ガバナンスとは何か』NTT出版。
- Burgelman, Robert (2002), *Strategy is Destiny*, The Free Press, 石橋善一郎・宇田理監訳 (2006) 『インテルの戦略』ダイヤモンド社。
- Chandler, Alfred D. (1977), *The Visible Hand*, Harvard U.P., 鳥羽欽一郎・小林袈裟治 (1979) 『経営者の時代』東洋経済新報社。
- Donaldson, T & Preston, L. (1995), “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, *Academy of Management Review*, 20.
- Fligstein, Neil (1990), *The Transformation of Corporate Control*, Harvard U.P.
- Giddens, Anthony (1984), *The Constitution of Society*, Polity Press.
- Johnson, G., Langlely, A., Melin, L. and Whittington, R. (2007) *Strategy as Practices Research Directions and Resources*, Cambridge U.P., 高橋正泰監訳 宇田川元一・高井俊次・間嶋崇・歌代豊訳 (2012) 『実践としての戦略 新たなパースペクティブの展開』文真堂。
- 大森信編著 (2015) 『戦略は実践に従う』同文館出版。
- Powell, Walter W. & DiMaggio, Paul J. ed. (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.
- 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。
- Whittington, R. (1996) “Strategy as Practice”, *Long Range Planning*, Vol.29, No.5.
- Whittington, R. (2006) “Completing the Practice Turn in Strategy Research”, *Organization Studies*, Vol.27, No.5.

(Abstract)

This paper reviews the governance theory heavily depended upon ‘modern management theory’ in retrospect and explores the availability of the two approaches: the institutionalism and the Strategy as Practice (SaP). Using the institutionalism, in particular, new institutionalism, we can explain how social practices and norms influence actors of governance as well as how top management interacts with their stockholder through stock-market. Using the SaP, we can explain how actor’s informal activities lead the corporate governance unwittingly.