

起業家活動と地域

——起業学習支援システムとしての地域——

吉 田 孟 史

Entrepreneurs are not lonewolves but networkers who are always trying to make relationships with various people. While they are establishing their own firms in their network, inter-learning is emerging. It consists of two type of learning. First, in order to establish and embed their business in society, entrepreneurs strive hard to offer their knowledge and meanings to the potential customers and resource providers. It is stakeholders-side learning. Second, through encountering the responses of stakeholders to entrepreneurial activities, entrepreneurs come to realize the true meaning of their activities. It is called entrepreneurial learning. It is likely to come out in the environment in which various actors exist and have close interrelationships among others.

Although entrepreneurs have assets, or advantages of creating and supplying new products and services speedily, they have liabilities, or weakness of smallness and newness. Due to them they have difficulties of acquiring indispensable resources for starting their business and inter-learning. Community plays an important role of strengthening assets and reducing liabilities because it serves as the setting for smooth resource trading and dense inter-learning. If it becomes a knowledge warehouse and come to breed culture for promoting learning attitudes, community has a magnificent effect for reactivation of local economy as well as increasing emergence of new industries.

I. はじめに

従来、起業家の活動は、極めて個人的な行為と考えられてきた。独立心大盛の人が孤軍奮闘して独自の財・サービスの開発を努め、苦勞の末成功を収めるという図式である。しかし、すべての起業家が単独で物事を行うことを最初から好んでいたのであろうか。

事業を興すためには、資源調達に向けて外部組織とのつながりは欠かせない。信用力のある既存の企業であれば、問題なく資源の取り引きの交渉が始められるであろう。しかし、信用が不足している起業家にとっては、交渉ごとに、自らの財・サービスや組織の正統性を相手に理解させ、信用を作り出さなければ

ならない。相手からコミットメントを獲得し信用を構築してはじめて、起業家は取り引き交渉を始められる。そのために、多大な資源・エネルギーを費やさねばならない。資源不足の起業家にとっては、かなり難しいことである。

また、各メンバーが費消できる時間は、重要な経営資源である。特に、経営者がどのような活動に時間を配分するかは最も貴重な経営資源の配置の決定となる。起業家のアイデアはユニークであることが多い。ユニークであればあるほど、他者から理解され、社会的に確立するのには、既存企業よりも長い時間が必要となる。そしてそのアイデアを取り扱う活動は、替わりうる他のメンバーがいない

こともあり、基本的には起業者自身が担わざるをえない。結果的に、起業者は、活動時間(時間資源)の大半をアイデア普及と確立に配分し、そして費消する。そのため、他の活動に振り向けられる時間的余裕はほとんどなくなってしまう²⁾。

他者から不足している資源を獲得しようとしながらも、その資源不足ゆえに、関係形成がうまくいかず起業者は単独で起業活動を遂行しなければならない。その結果、図らずも、起業者は一人で物事を遂行することを好むという、あるいはそうする者こそ起業者にほかならないという認識が定着することになったと考えられる。

もちろん、起業者は短期間の間に多様なことを、独力で計画し遂行しなければならない³⁾ことも事実である。特に、事業アイデアを練り上げ完成させることは、起業者自身で行わなければならないことである。しかし、自らが保有していないが事業を進展させるために不可欠な資金、経営上・事業活動上のノウハウやアドバイスなどは、外部の組織から調達でき、自らで蓄積するよりも効果的であることも多い。端的に言えば、保有資源が少なれば少ないほど、他組織との関係構築のために、その資源を振り向ける必要があるということである。それに気づいた場合、起業者は、新たにネットワークを作り上げたり、あるいは既存のネットワークを活用しようと、積極になり始める(金井, 1994)。この意味で、起業者は、他者の力を利用するネットワークャー(ネットワーク形成者)、あるいはネットワーク活用者(Dubini & Aldrich, 1991)となる。

他者から切り放された孤独な存在としての個人ではなく、異なる個と個を結びつけ、新

たな出会いや出会いの場を創造する人物として、起業者を捉え直す必要がある。そしてこの変化は、起業者と、起業者にネットワークの意義を気づかせる環境(特に地域)との間に生じる相互作用の重要性を我々に示唆することになる。

起業初期(スタートアップ期)の起業者は、地域内で、他の個人や組織が保有しているが未活用の資源の提供を受ける(Starr and MacMillan, 1990)。ただし、起業化が成功し成長段階に至ると、新たな資源や財・サービスを生み出し、消費者あるいは他の起業者に資源を提供する立場に変わる。この意味で、起業者を取り巻く地域は、起業者活動に種々の資源を提供するとともに、起業者から新たな資源の供給を受ける「資源インフラストラクチャー」⁴⁾である。この中では、起業者は、受益者としてだけではなく、そのインフラに新たなエネルギーあるいは資源を与える貢献者として重要な役割を演じていることも忘れてはならない。

加えて、起業者は、人々に新しいアイデアを提示し、それを理解させ、アイデアやその具体的な産物を人々の間に定着させようと努める。この行為は、他の組織の学習活動を引き起こすとともに、その反応から起業者も学習を進めるという意味で、双方向の学習、すなわち「相互学習」を惹起させる。この学習は、取引相手や顧客との間だけではなく、同業者、同業者協会、他の組織(行政機関、大学、公設研究機関、コンサルタント会社、会計事務所等)との交流からも生じる。この際、地域は、起業者の学習上の問題を除去し、学習を支援し、かつ集合的記憶の基層(Perrin, 1991)を提供する機能を持つ「学習インフラストラクチャー」となる⁵⁾。つまり、起業者活

動が盛んな環境, すなわち起業者的地域とは, 「集合的生産活動が行われる」場 (Perrin, 1991) であるだけでなく, 起業者と関係者の間で学習活動が活発に生じる学習 (大滝, 1990) の空間となるのである。

これらの組織間関係や相互学習は, 特定の地域の内部でしか生じないというものではない。全国規模や世界規模で形成されることも少なくない。しかし, 技術や製品の変化が激しく, しかもそれが最先端なものであればあるほど, 距離的な近さが重要になる (Saxenian, 1990)。むしろ, 近年の情報ネットワーク化は物理的な距離を縮め, アクセスできる範囲を拡大させている。しかし, 第一に, 依然として情報ネットワークでは取り扱いが難しい情報が存在するという意味で, そして第二に, 製品・サービスの提供, 間断のない設計/仕様の変更要求や技術者の派遣などが必要であるという意味で, 物理的・空間的な「近さ」の重要性は減じてはいない。多様な能力を持つ組織の集積している地域には, この意味から独自の存在意義があると考えられる。

地域が「資源インフラ」として重要であることは認識しつつも, 本稿では, 起業者学習, 相互学習の支援インフラとしての地域の意義に限定して考えてみることにする。なぜなら, 起業者活動における資源交換の組織間関係の重要性が指摘されていることに比べ, 起業者学習および地域という場での学習はともに議論の俎上に上ることが少ないためである。

本稿の議論は, 以下のような順で進めていくことにしたい。第一に起業者活動の特徴を明らかにする。第二に, 起業者の学習における問題を, 組織学習の問題から類推する。最後に, 学習上の問題を地域がいかに関与するかを見る。

II. 起業者活動と学習活動

1. 起業者学習の特徴—相互学習—と地域

起業者活動とは, 起業者の単独行為というよりも, 公的および私的セクター双方において多数の起業者を必要とする「集合的活動 (collective achievements)」である (Van de Ven, 1986)。すなわち, 他の組織や個人との間でネットワークを形成し (Dubini & Aldrich, 1991), 他者の知識・能力と自らの知識・能力を融合させながら, 自らのアイデアを実現させていく活動といえる。

また, 創造性や継続的な革新は, ノウハウの世代間移転, より良い管理的慣習や技術革新の模倣, 個人的対面接触, 公式的あるいは非公式的な企業間の協調, 商業的, 金融的あるいは技術的な情報の暗黙的な循環という社会現象によって育てられる「集合的な学習の結果」としてみられている (Camagni, 1991a)。

資源の取引は, 他組織との間での資源交換関係を構築する行為であるとともに, 学習活動と考えられる。なぜなら, 第一に, 起業者と他組織との間での資源の取引・調達が開始される以前に, 起業者が提供する新しい生産物, 事業, そして起業者個人およびその組織を, 他者に認知させられる必要があるからである。第二に, 資源は知識の具体的産物であるので, 知識は資源に組み込まれているからである。そのために, 資源の取引は知識の取得と同義となる (吉田, 1991)。この意味で, 地域が「資源インフラ」にしかすぎないとしても, 資源取引を基盤とした「相互学習」を, 地域は支援していることになる。

しかしながら, 資源取引以外に, 地域内の多数の関係者が個々に保有する知識を, ネットワーク

トワークを活用して結合しながら、学習を重ねて新たな知識を生み出す行為の方が、起業家活動のより重要な部分と考えられる。すなわち、起業家を、「孤立した事業者」ではなく「学習するネットワーク」⁶⁾として、そして起業家学習を、「ネットワークを基盤とした学習」(network based learning) (吉田, 1995) として捉えることが重要なのである。

この起業家学習には、「意味の双方向的な確定」という点に特徴がある。それは、起業家を取り巻く人々だけではなく、起業家自身も自らのアイデアやドメインの意味を完全に理解できていないということから生じてくる。この結果、起業家学習が、必然的に、相互作用による学習、「相互学習」にならざるを得なくなる。

起業家側から見ると、起業家活動とは、顧客、あるいは種々の資源提供者たちに、起業家の意味を学習させ内面化させることによって、環境に存在する多様な意味(多義性)を次第に起業家の意味に収束させ一義化させていくことである (Levenhagen, 1993)。このことは、起業家を取り巻く人々の学習(起業家関係者の学習)が必要なことを意味している。

しかしそれとは逆に、起業家を取り巻く関係者側から見ると、起業家の意味は、起業家の行為に対する関係者の反応があって初めて確立される (Gartner et al., 1992) と捉えられる。これは、他の行為者の反応を起業家が学習し、起業家が提供した行為に内包されている多義性を自分自身であるいは他者の協力を得て削減するという学習、あるいは起業家の提示した意味を変容させていくという学習(起業家学習)が必要なことを示唆している。

この二つの学習は、完全に独立しているわけではない。相互作用しながら意味を次第に

確立し、共有化していくと考えられる。起業家の働きかけに対して、関係者達は意味を一義化し、その意味に基づき、反応する。その反応により、起業家は自らの活動に含まれている多義性を除去していく。そして、その意味に基づき、関係者にさらに働きかける。このような循環⁷⁾が生じていると考えられるのである。そこで、起業家活動における学習には、意味の単なる一方向的な伝達ではなく、新たなる意味を相互作用を通じて確立する、双方向的学習活動(「相互学習」)という特色を強く保持することになるのである。

このような双方向的学習を、地域は、引き起こす、あるいは支える役割を担っていると考えられる。なぜなら、地域の一特性である空間的な近接性が意味交換の頻度/密度を高めさせ、さらにもう一つの特性である認知的な均質性や地域に埋め込まれた記憶(地域文化)が意味の共同構築を容易にさせるからである。

要するに、起業家活動の過程で生じる学習は、資源交換あるいは意味交換のいずれの場合でも、相互学習となり、地域にはそれを支援できる可能性が秘められていることになる。

2. 不確実性への対応と学習活動

上記の相互学習は、起業家関係者の間での不確実性の削減にもつながる。なぜなら、相互学習過程では、意味の確立と同時にコンテキスト⁸⁾の明確化が生じているからである。コンテキストは意味の選択を容易にするが、それ自身の内も意味の確定により明らかにされていく。起業家関係者の間でのコンテキストの明確化および共有化は、未来の事象の予測を客観的に確実なものにすることにはならない

が、現在および未来のコンテキストの不一致から生じる関係者の間での主観的不確実性を削減するのに役立つことになるからである。

起業家活動を不確実性への対応という視点から見るとすると、それは起業家活動に内在する不確実性をまず「受容」し、次いで「削減」(Camagni, 1991 b; Gartenr et al., 1992)していく活動となる。

下表のように、経済活動や意思決定プロセスにおける種々のギャップから多様な不確実性が生じる(Camagni, 1991 b)。第一に、必要情報の欠落によって⁸⁾生じる「情報のギャップ」。第二に、インプット、部品、生産要素、技術的設備の質的な、隠された特性を

事前に検査する難しさから引き起こされる「評価ギャップ」。第三に、企業の利用可能な情報を処理し理解する能力の制約から生じる「能力的なギャップ」。第四に、「能力ー決定ギャップ」である。これは、過去の事象に関して充分かつ豊富な情報が存在しても、決定問題自身が複雑であり、かつ将来の見通しが本質的に不完全である場合に生じる。その結果、活動結果の評価が不確実となる。第五は「コントロールギャップ」；行為の結果が、企業がコントロールできない多数の行為者の独立した決定との間の動的相互作用によって決定されるため、不確実性が現れる。

第一から第三までの不確実性は、情報収集、

表 不確実性と企業行動：機能と作用素

不確実性の源泉	不確実性タイプ	関連する機能	不確実性対処のための伝統的手段	結果	新しい「作用素」
情報 ギャップ (不完全、 高価な情報)	静態的	探索	技術モニタリング	世界の 状態に 関する 信念の 形成	地域環境 すなわち 環境 (Milieu) 企業 ネットワーク および ネットワー ク企業
評価 ギャップ (隠された 特性の存在)	静態的	スクリー ニング／シ グナリング	品質管理／保証		
能力 ギャップ (不完全な 情報処理能力)	静態的	トランス コード	R & D	ノウハウ 獲得	
意思決定 ギャップ (決定結果の不 完全な評価)	動態的	選択	決定ルーティン／管理ス タイル	決定	
コントロール ギャップ(他 の行為者の決定 への不完全なコ ントロール)	動態的	コントロー ル	階層	複雑性の 削減	

Camagni, R., "Local 'milieu', uncertainty and innovation networks: toward a new dynamic theory of economic space", in Camagni (ed.), 1991, P. 128, Figure 7.1

情報の事前評価そして情報能力に関係している。この不確実性が存在することが、すなわち情報量の差異が存在することが、学習活動の動因となり、その差異を埋める行為が学習となるのである。

第四と第五の不確実性は、企業の行動の結果に関連する。前者は結果の事前予測の難しさから生じるものである。そこで、組織は、事前の予測をできるだけ正確なものにしようと努めるとともに、時間の経過によって明らかになる予測と実態の違いを見出し予測を修正する(学習)活動を行うことになるであろう。後者は、相互依存している他者の行動の不確実性(コントロール不可能性)から生じる。この不確実性を削減する策としては、他者の行動や意思決定への直接的な介入がありうる。しかし、それだけではなく、相互依存する人々の行動パターンや相互依存の特性を理解(学習)することによって、行動の予測可能性を高め、組織内部で対応策を練り上げることによっても、不確実性は削減できる。このようにしてみると、これら二つの不確実性への対応には、学習活動が内包されていると見なしうる。

多義性および不確実性への対応といういずれの視点から見ても、起業家活動は学習活動となる。本稿では、不確実性および多義性とも、ある意味や事象の出現が確定的ではないという点では同義である。しかし、多義性という概念は、コンテキストが与えられると意味が確定するが、コンテキストの出現確率が不分明であるために、特定の意味が確定できないということを意味している。要するに、多義性は「意味を確定するためのコンテキスト群のそれぞれに出現確率を付与できないこと」を示す概念となる。他方、不確実性

は、「コンテキストとは直接関係せず、ある事象が出現する確率が不明確なこと」を表す概念になる。本来ならば、このような違いを踏まえ、多義性と不確実性を分けて双方とも論じる必要がある。しかし、本稿では、起業家活動との関係で取り上げられることが多い不確実性に絞り、多義性は稿を改めて論じることにした。そこで、以下では起業家学習を探る前提として、不確実性が存在する環境での組織学習について検討してみる。

III. 起業家学習の特徴

1. 探索型学習の推進・維持

——不確実性の受容の重要性

起業家活動の中心的な特色である不確実性の対応活動とは、その削減だけを対象にする活動ではない。削減以前に、不確実性を積極的に受容する活動が必要となる。起業家活動は不確実性・リスクを取ることによって開始されるからである。

この意味で、起業家学習は、新たな知識を求める探索型(March, 1991; マーチ, 1991b)とならなければならない。なぜなら、不確実性の受容は、起業家の探索によって開始されるからである。逆に言えば、探索がなければ受容される不確実性が発見されることもないからである。

不確実性の受容、すなわち探索は、インセンティブ、組織構造、個人の信念、あるいは選択過程によって、強化される(Levinthal and March, 1993)⁹⁾。

第一のインセンティブは、成功した革新の成果の独占的所有権である。これは革新活動のリスクを受容するために必要となる。組織や社会は、大きな報酬を探索に成功した人々

に与えることによって、そして探索の失敗から身を守ることができる安全ネットを提供することによって、探索を刺激し、不確実性の受容量を増加させるのである。

第二は、組織構造による影響である。組織構造の慣性は、学習・知識の慣性を生み出し（Kogut & Zander, 1992.）、変化を押し止めてしまう。しかし、逆に、組織構造が現在の解を活用する際の有効性の基盤を崩す役割を担うことによって、探索の強化にも利用される（Hedberg et al., 1976 ; Hedberg and Jonsson, 1978）¹⁰⁾。

個人の組織への同調的順応 (socialization) 過程において、組織がもつ知識体系と、そのメンバーたる個人の間で相互作用が展開される。全てのメンバーが知識体系からの知識のすばやい吸収だけに専念する場合、個人の知識体系への貢献は、既存の知識の是正/補正が中心となるため、多くはない。新たな知識が発生し知識体系が拡充されるのは、メンバーがその体系から逸脱し、既存知識とは異なる知識を創造するからである。この意味で、知識体系を拡充できる組織とは、急速かつ過剰な同調的順応を抑制でき、逸脱を認めるような構造を持つ組織である。この構造の下では、多様な探索が絶えず生じ、不確実性が受容されることになる。

第三が、リスク/不確実性を受容しようとする信念である。この信念は、「危険選好」と「認知リスク」に影響される。すなわち、危険が選好されればされるほど、認識されたリスクが低ければ低いほど、信念は強化され不確実性の受容は高まることになる。

「危険選好」、すなわち明らかに危険な活動に従事する性向は、満足基準とパフォーマンスとの関係によって影響を受ける。ある個人

のパフォーマンスが、満足基準を下回る（不満足状態）か¹¹⁾、あるいはその逆（かなりの成功を収める、すなわち高い満足状態）かのいずれかによって、活発な探索活動とリスクへの選好が引き起こされる。これを前提とすると、多くの行為者の満足基準が、所属する組織の他の優秀なパフォーマンス者に結びつけられた場合、その行為者が不満足を経験することになり、より多くリスクが求められることになる。

「認知リスク」とは、意思決定者が考慮している代替案に関する危険性を評価したものである。リスクを積極的に追い求めるのは、認知されたリスクが低い場合である。成功体験は、個人および組織に「やればできる (can do)」という態度を作り出す。その結果、過去および現在のリスクは過小評価される。すなわち、認知リスクは低くなる。この場合、意識の上では危険回避者であっても、實際上危険を選好するようになる。

第四には、組織内部での選抜の役割である。これは上記の成功体験とも関連している。組織では過去に成功した人がより影響力のある地位に昇進する。その結果、高い地位にある人々は、よりよい世界を期待し、実際よりも自らは危険を冒していないとみなし、実際以上に自身の運命をコントロールできると期待しがちとなる。その人々は自らの業績における運の役割を認識しなくなる。この幻想は組織の伝説によって増幅される。成功を連想させる行為は人気のある物語となり、さらに、その物語は成功に光をあてる。その結果、起ころうな失敗への道を見捨てることにつながり、探索、実験そして不確実性の受容が促進されることになる。

以上マーチらの探索型学習の議論を見てき

たが、まとめると以下のように言える。多くの成功者が出現する組織では、数多くの成功物語が生み出される。それは、成功者自身を「満足者」、「リスクの低評価者」とさせ、その成功者を追いかける多くの他のメンバーを「不満足者」であるが「成功への挑戦者」とさせるために、他のメンバーの大多数を活発な探索者、リスク選好者とさせる。結果として、組織全体のリスク受容度を高めることになる。さらに、同調性を抑えて逸脱を認める構造を持つ組織、および成功者への高い報酬と失敗に対する配慮がある組織は、よりリスク志向性を強め、革新的な組織になることができるのである。

マーチらは、個別組織で議論を行っているが、これをシステム一般に拡張して適用して見ることは不可能ではないであろう。そこで、本稿では、システムの一例として、地域を取り上げ、同様の論理を展開してみることにする。この点については、IVで考察することにする。

2. 相互学習不完全性問題

——新設組織の負債——

既設組織の学習では、学習の機能不全および既存知識活用型学習の肥大化という問題がある(吉田, 1991)。他方、起業家学習はどのような学習上の問題を抱えているのであろうか。

既に学習を終了した、あるいは相互学習を充分に行った既設の大組織に比して、新しい小組織は時間的余裕および費消可能資源が不足している。これはいわゆる「新設組織/小規模組織の負債 (liabilities of newness and smallness)」(Stinchcombe, 1965; Aldrich & Auster, 1986; Kimberly, 1979) と呼ば

れているものである。それは通常、保有資源の不足、ドメイン (生存領域) の未確定、そして組織の未整備を意味している。これらの負債は、それぞれ、新たに形成された組織の高い死亡率と、大規模な組織に対して小規模の組織の高い死亡率を生み出す (Aldrich & Auster, 1986)。

資源が過去の学習の具体的成果であり、それゆえ資源の確保や資源の調査は個別および相互学習のプロセスの一部として位置づけられる(吉田, 1991)。すなわち、資源不足とは、組織の中にある、そして組織が必要とする知識の量的な不足状態なのである。また、組織整備に関わる問題とは、学習に費消できる資源の欠如、情報不足、情報処理能力の欠落であり、ドメイン問題は、環境との間での相互学習が不足している状態ということになる。つまり、新設小組織の負債とは、「相互学習の未成熟性/不完全性」と同義と考えられることになる。

1) 新しさの負債—相互学習量の不足

既存の組織が作り上げた種々の参入障壁のために、新しい組織のドメイン (市場/顧客) 設定には困難が伴う上に、新しい組織には資源獲得に必要な正統性や信用力が欠如しているので、既存組織よりも不利となる (Wiewel & Hunter, 1985)。

これらの問題を学習論的に見れば、ドメインに関する問題は、利害者集団との間でのドメインへの相互理解の不足である。そして信用力の欠如の問題は、組織間で相互に保有する知識、行動パターンそして文化の学習不足といえる (カンター, 1994)。

これらの問題は、新組織自身が知識を創造できないことともに、外部に存在する知識を

獲得する機会が少ないということからも発生している。自ら全く新しいものを創造しなければならないこともあるが、外部に必要な知識や学習対象が既に存在している場合も多い。しかし、それらにアクセスができなければ、組織は自らの手で作り上げなければならない。これはもちろん新生組織だけの問題ではないが、必要な知識の存在場所の探知能力が不足している新組織には特に重い課題となる。その上、新組織は自らの存在意義や提供できる資源に関する情報を伝達する能力も欠いており、外部の知識を引き付けられないという問題も抱えている。

外的な問題だけではなく、組織内部にも二つの問題がある（Aldrich & Auster, 1986）。第一に、新設企業は、外部の環境と一致した、新しい役割、コントロールやコミュニケーション構造、すなわち操業に最も効果的で効率的な方法を、工場のレイアウトから従業員のためのインセンティブシステムに至るまで、見つけ出さねばならないという問題である。第二は、新組織は組織に適任の従業員を引付けられないという問題である。従業員の特性や質は、事業を円滑に進めるのに必要な時間や資源を節減できる主要な要因であるため、適切な従業員が得られないということは、資源不足の新設組織にとって特に問題となる。

本稿では第二の問題が特に重要であると考ええる。人的資源の移動は、人に体化された知識の移転でもある。この意味で、優秀な人材を引きつけられない小組織は、知識不足を解消できる重要な手段を保持してないことになる。その上、優秀な人材は、知識の量を増やすだけではなく、その後の組織の全体的な学習能力を強化する役割も有する。知識の量的

不足および低い学習能力という容易には克服できないような問題を抱え、独力で新しい組織を作り上げなければならないという二重の障害が、新生組織には存在する。

これらの組織内外の問題が、必要とする相互学習を困難にさせ、新組織に「負債」をもたらすのである。

2) 小規模の負債—相互学習基盤の脆弱さ

小規模な組織は、大組織に比して、不利な点が多い：(1)小規模であるために他組織から発見・認知されにくく（吉田, 1987）、資源獲得上不利な立場にある；(2)信用力の不足（Wiewel & Hunter, 1985）により、資本調達が困難となる（Aldrich & Auster, 1986）；(3)小組織では得られるスキルや経験の幅は広いが、その反面労働者に与えることができる報酬や昇進の機会というインセンティブが少ない（Aldrich & Auster, 1986）；(4)小規模組織は、環境から受ける制約や規制に対して使用できる資源が欠乏（Aldrich & Auster, 1986）しているために、それらへの対応のために費消できる資源が少ない。

以上のような小規模組織の負債は、多くの場合経営資源の不足を指していると考えられる。しかし、この負債は、小組織が相互学習の基盤の弱さを意味していると考えられる。小規模組織では、学習機会自体は少なくない。それに対して、他者から認知されにくいこと（非可視性）そして信用力の欠如により相互学習の基盤（すなわち組織間関係）の形成や維持が困難となる。それゆえ、相互学習が決定的に不足してしまい、小組織が資源提供組織に対して自らを十分に理解させることができないという事態が生じる。

以上のように、学習論的観点からすれば、

新生・小組織の負債は、組織の相互学習上の障害/問題がその主たる原因で生じていると考えることができる。

IV. 地域が支援する起業家学習

新設小規模企業を築き上げようとする起業家は、相互学習に関する負債を抱えた上で、不確実性の受容・削減を行わなければならない。そこで、起業家的地域は、積極的に不確実性を受容し削減しようとする起業家の探索的活動、いわば「資産を育て上げる役割」(集合的学習活動の支援および不確実性受容の拡大)、および「負債を削減する役割」(不確実性の削減)(Camagni, 1991 a)の二つを担うことが求められることになる。

1. 地域と個別/相互学習の連鎖

——不確実性受容機能——

不確実性の受容を試みる起業家たちが続々と輩出されなければ、起業家活動は徐々に衰退してしまう。地域において起業家活動を持続させるためには、不確実性を受容する、すなわちリスクを選好する人を連続的・連鎖的に出現させることが求められる。

不確実性を受容するには、地域が起業家活動への豊富なインセンティブを用意できなければならない。たとえば、金銭面だけではなく、表彰制度、地域政策の意思決定過程への参加などが挙げられる。さらに、Levinthal & March (1993) が指摘した以下の二点が重要となる。

第一に、知識生成には「上向きのスパイラル」と「下向きのスパイラル」(Levinthal & March, 1993) が存在している点である。彼らは、以下のような論理で、「上向きのスパイ

ラル」が生じるとしている。組織の研究開発は、新しい知識を生成するだけではなく、他組織の知識を吸収する組織の受容能力をも同時に増し、組織の知識の保有量を格段に増加させる。そして、生み出された知識は当該組織に専有されるにとどまらず、部分的ではあるが他の組織も共に利用できる知識のプールに流れ込む。この拡大された知識プールに接近し理解し受容するために他の組織も研究開発活動に積極的に投資しようとする。ところが、この投資は受容能力の拡大という直接的な効果を越えて、新たな知識を生み出す作用も果たすことになる。そして、これを得ようとする他の組織の投資をさらに誘発させることになる。このようにして、組織による探索的な投資の「上向きスパイラル」が生じ、知識集約的な環境では知識開発への投資が加速度的に拡大していくことになるのである。

逆に、個々の組織による知識のプールへの貢献が少なければ、「下向きのスパイラル」が生じると、彼らは論じている。それは、個々の組織が生み出した成果がシステム全体に普及するが、その成果を生み出すコストやリスクはその組織が負担しなければならない場合に生じる。その場合、個別組織にとっては他者の成果の模倣が最善の戦略となる一方、革新への投資も削減されるためにシステム全体では模倣すべき革新が急速に減少することになるのである。

Levinthal & March (1993) の第一の議論から、地域に敷衍できることは、上向きのスパイラルを駆動させるために、地域内に、知識への探索的な投資がなされるとともに、その成果が地域で共同して活用できるような仕組みや構造、さらには風土が作り出されなければならない、ということである。そのため

には、生成された知識間で波及効果が現れ出るだけの組織の集積が必要となる。知識が知識を生む状況を出現させるために、知識の交流が可能な地域産業政策 (Saxenian, 1994) が策定されなければならない。また、下向きのスパイラルが生じているような場合には、それを取り除くような地域政策的な配慮が求められる。

第二の議論は、満足基準と認知されたリスク (Levinthal & March, 1993) に関係する。成功者が多数出現することは、成功者自身成功により高い満足を得るとともに、他の人の不満足感を高め、リスクを選好させる効果を生み出す。また、成功体験は、認知リスクを低下させ、危険回避者にも、危険を選好させる。さらに成功体験者が組織の指導者としての地位を占めることによって、組織は探索的学習を保持し強化できる。

その上、Levinthal & March (1993) によれば、学習は失敗より成功を作り出すやすい。なぜなら、学習者は能力と経験を蓄積するとともに、徐々に失敗しなくなるからである。また、成功が知識に、知識が成功に転換されるにつれて、組織およびその中の個人は、能力の蓄積だけではなく自己の過大評価が行われ、自らの領域の中にある問題を処理するスキルを過信するようになる。結果を運に依るとするとリスクが過大に評価されるが、能力を過信する場合にリスクは過小評価される。それゆえ、持続的な成功は、リスクの過小評価につながり、人々にリスクを積極的に保持させる作用を作り出すと、彼らは述べている。

この Levinthal & March の第二の議論は、地域にも当てはまる。地域における成功者は、リスクを選好し、探索的態度を保持するとともに、成功者として指導的立場にたち、地域

の探索的態度をも誘導することが可能である。成功者が多数出現する地域では、絶えずそれらの人々が注目され、その成功が一つの目標値となる。高い目標が維持される結果、他の多数の人々の満足は低い水準にとどまることになる。このような地域では、一つの成功が探索を加速度的に増し、次々とチャレンジがなされる。そして、成功物語が個人の能力と結び付けられると、地域のリスクテキングはよりいっそう増大することになる。その結果、地域は新たな成功者を作り出し続けることが可能となる。このような地域になるためには、まず成功者を作り出すか、成功者を際立たせる必要がある。

2. 地域の学習支援機能

——不確実性削減機能——

地域には、人々に不確実性を受容させる機能だけではなく、不確実性（表参照）を削減するための、以下のような諸機能 (Camagni, 1991 b) が必要となる¹²⁾。

第一は、「情報ギャップ」から生じる不確実性を削減するための集散的な情報収集とスクリーニング機能（探索機能）である。地域内では同一市場で行動する企業間の情報の非公式な相互交換によって、市場や技術の決定に関する成功例の外部への発信によって、要素市場や技術変化の協調的な監視によって、および経験の反復や「記憶」を通じての情報チャネルの適切な選択によって、この機能は遂行される。

第二には、製品イメージや評判、広告、そして品質保証を共同して提供することを通じて、地域企業の評価情報を外部の市場に向けて発信する機能がある。これにより、「評価ギャップ」による不確実性を減少させること

ができる。

第三が「能力ギャップ」を埋めるための地域内での集学的学習機能である。主に地域労働市場内部での技能労働者の移動、顧客—供給者の技術的そして組織的相互交換、模倣過程と分解工学(reverse engineering)、一般的技術の地域の要求に合わせる形での修正(地域化)や技術の応用に関する成功事例の開示、非公式的な「カフェテリア」効果、補完的な情報や専門のサービス提供を通じて、この機能が実現化される。

第四に、行動結果が予測不可能であるという状況下で生じる意思決定の難しさ(「能力—決定ギャップ」)を緩和する機能がある。管理者の移動、意思決定の模倣、地域の同業者協会を通じての協調的意思決定、および補完的な革新過程を通じて、管理スタイルや決定ルーチンの定義が集学的に行われることにより、結果の予測はより確実になる。

第五に、「コントロールギャップ」から生じる行動の不確実性を除去するために意思決定を相互調整する非公式過程(コントロール機能)が地域内で必要となる。個人間の連結(家族、仲間、クラブ、協会)、革新的な意思決定の簡便かつ迅速な循環、金融—産業連結がより容易にできること、意思決定者の類似した文化的背景などを通じて、それは達成される。

以上のように、Cagmani の議論は、地域は起業家活動の不確実性対応に支援を行うための情報および資源に関する統合/調整機能に焦点をあてている¹³⁾。

個々の起業家は地域に様々なバリエーション(分化)を生み出す。この分化を地域が自らの統合機能を発揮させて支援するのである。この機能により、信用、知識そして資源を確保できるので、個々の起業家は、その負

債を多少とも取り除くことができるからである。この機能自体は自然発生的に現れてくることが多い。予期せぬ普及や模倣、人の移動に伴われた二次的な伝承作用、人的なつながりによる波及、これらは地域が持つ意図せざる統合機能である。意図されていないとはいえ、ひとたびできあがってしまうと強固にその統合機能を発揮する(Saxenian, 1994)。その一方、地域の機能や地域経済そのものが起業家の活動によって形成される(Van de Ven, 1993)。起業家活動(分化)は地域の統合機能に助けられながら、その統合機能を絶えず強化するように働くのである。分化と統合の並存・循環が生じることになる。

この循環・並存は、制度的革新(Van de Ven, 1993)および地域革新(Perrin, 1991)を生み出す基盤となる。そして、これらの革新が、技術革新を生み、さらに技術革新が制度の革新を進展させるという循環(Van de Ven, 1993)、「革新のスパイラル」が現れる。もちろん、この現象が自然発生するのを待つだけではなく、地域が意図的に「各構成要素が自律分散(高分化)していると同時に相互依存(高統合)しているシステム」、すなわち「ホログラフィックシステム」(吉田, 1992)となるように自らを造り替えなければならない。このシステムは、高分化による高い創造性やローカルの独自性というメリット(独創性)、それに対して高統合による創造物の急速な普及とシステムワイドな可変性というメリットをあわせ持つものとなっている。

このシステムを築くためには、「分化」と「統合」を包括的に確保していく方法を絶えず考えなければならない。たとえば、起業家活動が可能になるように資源を提供するだけで終わる施策は分化のみを考えた活動である。ま

た、起業情報を一元的に集めてそれを利用されるのを待つという考え方は、統合のみに配慮した考え方である。資源を提供して起業者の自主性に任せることは重要であるが、そこで起業者が何を行い何を考えているのかを知り、それを他の起業者に伝達する（統合）行為も重要である。また、情報も各起業者のニーズに合わせる必要があるし、取りにくるのを待つのではなく積極的に配信するということも必要であろう（分化）¹⁴⁾。

このホログラフィック・システムは、地域の起業者の学習活動を展開させる基盤ともなる。地域は、個々の組織の学習成果を統合するという機能を持つとともに、結合された既存の経験を基に、自律的な経験を誘発する循環的特色を持つことになるからである。この循環をより明確に保持するためには、構造的な仕掛けだけではなく、地域は、その内部で意識的に「学習の分化と統合」、「学習の異質性と共通性」（Hanssen-Bouser & Snow, 1996）を維持し続けることが必要となる。また、地域は、Camagniの指摘しているように、地域が学習の慣性に侵されないようにするためにも、地域外から新たな知識や資源を獲得し、また地域外の組織との連係を保つようなシステムを構築しなければならない。

V. 地域の特性と起業者学習

1. 起業者学習における地域内非営利機関の意義

組織の日常的行為は、行動レパートリーや能力の在庫（Feldman, 1989）から引き出されるが、状況や適切な反応が変動するなら知識の最適な在庫を特定化し実現するのは簡単でない。それは、将来の要求が不明確にも関わらず、変化への適応能力を保持するために、

後に必要となる能力の在庫を作り上げねばならないからである（Levinthal & March, 1993）。そのために、地域では、事前にできるだけ多くの知識の在庫（記憶）を積み上げるか、あるいは適宜素早く必要な知識を生み出すか（知識生産）のいずれかの学習活動をとらざるをえない。

起業者は、ネットワークの活用者となるということを述べた。そのネットワークは様々なメンバーによって構成される。その一つに、非営利機関（——国および地方の行政・公共団体、商工会議所、同業者組合、公設技術試験場、中小企業指導機関そして大学・高専など——）がある。これらの機関の布置は、その地域の機能や資源の賦与の状態を決定するとともに、それらの間での提携は新たな制度的枠組みを作り革新の基盤を創り出す（Van de Ven, 1993）。

なぜなら、これらは知識移転および蓄積の中心的な機関（知識、行動レパートリーおよび能力の倉庫）となりうるからである。非営利機関は、非営利という特性ゆえに、他の多くの組織の開発した知識を獲得し蓄積し移転することに対する障害が少ない。なぜなら、知識を獲得しても競争者として出現する可能性はないし、知識を移転される側に当該事業自体以外に他の目的を押し付けることもないからである。また、営利機関では、行う誘因がないような行為を遂行することができる。たとえば、技術移転をスムーズに進行させる「移転技術」の研究・開発（吉田, 1994）、あるいは個々の組織ではあまり経験することがない事象を幅広く体系的に収集し、そこから知識を獲得するという「稀少事象学習」（Attewell, 1992）を行い、新しい知識を豊富に蓄積するという行為である（吉田, 1995）。

この意味で、地域内での非営利機関は、地域の日常的な知識の移転を促進するための重要な媒介機関である。それは、異なる組織の間の学習を媒介するとともに、知識の記憶庫として過去と現在、あるいは現在と未来の知識を媒介する機関ともなる。

さらに、日常的な知識を媒介したり、貯蔵する機関としてだけでなく、非営利機関は変化への適応という点でも重要な役割を果たすことになる。前節で述べた、知識創造の「上向きのスパイラル」は、この機関が梃子となり、よりいっそう促進されるであろう。それは、この機関が自ら知識開発の投資を行い知識を生み出しているということと共に、知識のプールとしての役割を、さらには知識の正当な評価を与える評価機関¹⁵⁾としての役割を担うことによって、生じている。また、「下向きのスパイラル」が生じ始めたときに、積極的に知識開発への投資を行い知識供給を継続して、革新を減少させないような役割を果たすことができる。さらには、非営利機関は、模倣戦略は短期的には各企業にとって効果的かもしれないが、長期的にみて割に合わない行為であり、革新への投資を削減すべきではないという「説得」活動を行える数少ない機関でもある。

このような非営利機関は、知識の記憶庫として、上向きのスパイラルを推進する実践者として、さらにはそれを促進させるための媒介機関として、地域の変化への適応能力を向上させることを可能にさせることになる。

2. 起業者学習における地域文化の役割

地域生産システムの発展を形作る際に、経済的な関係だけではなく、社会・文化および心理的な関係の役割が強調されてきてい

る。すなわち、地域は、外部に対して特定のイメージを、内部にはその地域への帰属意識を与えている(Camagni, 1991 a)からである。

Crevoisier & Maillat (1991) は、地域の文化は地域内の人々の認知に影響を及ぼし、地域の歴史の中に人々を位置づけ、地域内での行動に意味を与える¹⁶⁾と主張する。それと同時に文化は、地域の行為者に、様々な要素の理解と統合を可能にする知識や経験という資源を与える、すなわち学習活動を可能にし、その結果ノウハウの継続的拡張を可能にする、とも彼らは述べている。このように、文化は、「学習の基盤を形成し維持するという役割」を担う。そして、この役割は、「相互に意味を規定しあうという意味での相互学習」を支える場にもなっている。

システム内に知識を豊富にするためには同調的な順応(socialization)を避けるような構造をデザインしなければならないという議論を行った。しかし、過剰な同調的順応の問題は、「逸脱を良しとする文化(逸脱文化と呼ぶ)」を共有することによっても回避されるのである。過去の技術や知識からの逸脱(異質性)への賞賛は、成果として創造される新知識や新技術とともに、逸脱という行為そのものにも高い評価が与えられることを意味する。すなわち、それは知識プールの豊かにし更新させる効果を持つとともに、逸脱という行為を正統化し「逸脱文化」を強化する。逸脱が生じれば生じるほど、それを正統化する文化が安定的になり、その下でさらに逸脱が加速されるという循環が現れる。これは、Levinthal and March (1993) がいう同調的順応のパラドックス——部分システムの急速な同調的順応は全体システムのコードの可変性を低下させる——を消滅させる効果を持

つ。

上述したように、「逸脱文化」の下では、急速に同調的順応する組織が多ければ多いほど、個々の組織による新たな知識やコードの創造が拡大し、それがコード体系/知識体系を豊かにする。結果的に、その文化の下で個々の組織および組織群（地域）の適応力は向上する。しかも、その文化自体は脅かされることはない。

マクロ（地域文化）レベルでは、安定的な「逸脱を良しとする」深層的文化・根源的仮定の下で個々の組織は学習を進めていくことになる。それに対して、ミクロ（個別組織、業務活動）レベルでは、既存知識の精緻化という学習活動だけではなく、逸脱文化ゆえに将来への業務活動レベルでの適応可能性を探る学習が奨励されることになる。これは、現在の活動の前提となる作業規範や業務的な「思考モデル」への疑問や懐疑を伴って進行していくため、ダブルループ学習が保証されることになる。すなわち、作業規範や既存の活動の基盤となる「思考モデル」が変化を遂げることで、既存の活動の部分的修正ではなく活動の変化は、より根源的なものとなる。日常活動のレベルではあるが、根源的な変化が、組み込まれていることになる。

要するに、ミクロ的（表層レベルでの）柔軟性とマクロ的（深層レベルでの）安定性が共存することになるのである。その結果、システムの存続が可能となるのである。

逆に、「逸脱が抑制される文化（抑制文化と呼ぶ）」では、March らのいう同調的順応のパラドックスが生じる。その文化に適応すればするほど、新奇な知識やコードが生み出されなくなる。ミクロレベルでの変化は、既存の知識の精緻化や部分的修正にとどまる（シン

グループ学習）。内部の当事者たちには、「抑制文化」は当然の前提であるため疑われることは少ない。その上、抑制的な文化を変えなければならないという意識を持つ人が出現したとしても、逸脱が抑制されているために他の人への波及効果が少なく、「抑制文化」全体が変わることはない。この意味で、「逸脱文化」と同様に、マクロレベルでの文化は安定している。安定的であるがゆえに、ますますミクロレベルの行為の逸脱は抑えられ、変化の範囲が狭められていく。ある意味では、知識は洗練化/先鋭化し向上するが、環境の変化への対応力は衰退していく。

この状況を打ち破るためには、マクロレベルでのダブルループ学習が実施されなければ

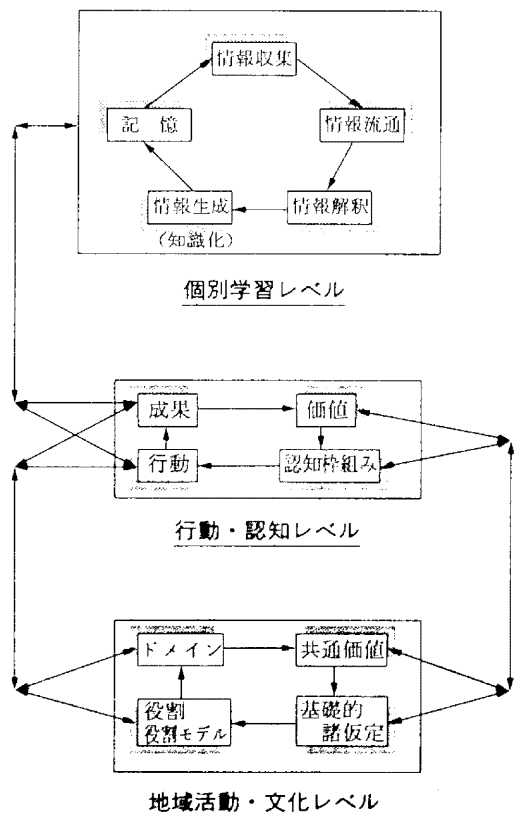


図 個別学習/認知/地域との相互関連

ならない。しかし、このレベルの前提や根源的仮定を疑い変化させるのは容易ではない。ただし、これを実行しない限り「抑制文化」を変え、変化への適応を地域レベルに拡大再生産することはできない。この場合、根源的な変化は、マクロレベルでもミクロレベルでも、一挙に行われなければならない。言い換えると、日々の業務活動の改革、その思考枠組みの革新、そしてそれらの依るべき地域文化の変容という三つのレベルの変革を同時に行わなければならない。これがどれほど大変なことかは容易に想像できるであろう。

これに加えて、改革後の文化が、再び「抑制文化」に戻らないように注意しなければならない。すなわち、抑制的な文化から自由になるだけではなく、新たに「逸脱文化」を構築し確立しなければならない。そうしなければ、いつの日か再び「文化の大変革」に挑まなければならないからである。

VI. 最 後 に

起業家活動を活発に生み出す地域を作り出す方法の一つが、地域ネットワーキング活動である。個々の起業家のネットワーキング活動が、個別的ネットワークを豊かにしていく。それは、既存のネットワークへの連結や取り込みによって、あるいは新たな資源ネットワークの構築によって達成される。また、この連結は、個々の資源をつなぐだけではなく、大きなリスクを分担する役割を果たしている。起業家活動は洋の東西を問わず、多大なるリスクを伴う。それは起業家個人で負担されることもあるが、多数の資源提供者によって分担されれば、より多くの個人が起業家となることが可能となる。これは、前述のよう

に、制度的革新 (Van de Ven, 1993) であり地域革新 (Perrin, 1991) である。これらの革新と技術革新の間には循環的な相互作用があり (Van de Ven, 1993), これこそが革新を持続的に地域において生み出す要因となるのである。

このような循環的相互作用を分析するためには、組織間の空間的なつながりを重視する構造論的な視点 (ホログラフィックシステム) とともに、学習論的視点も不可欠となる。なぜなら、地域における社会・技術的革新はともに学習活動の成果でもあるからである。

本稿では、この視点に基づき理論的な考察を行った。今後は、この視点に基づき、多くの地域に関して、地域における情報収集、情報流通、解釈、創造、蓄積 (記憶) の中身、それを行い維持していく人々や組織、その理由や方法を具体的に明らかにする研究が必要であり、そうなれば、地域学習の理論化がより一層促進されることになるだろう。

参 考 文 献

- Aldrich, H. & E. R. Auster, "Even Dwarfs Started Small : Liabilities of Age and Size and their Strategic Implications", in Staw & Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 8., JAI, 1986
- Attewell, P., "Technology Diffusion and Organizational Learning : The Case of Business Computing," *Organizational Science*, Vol3. No. 1, 1992
- Camagni R. (ed.), *Innovation networks : spatial perspectives*, Belhaven Press, 1991
- Camagni R. "Introduction : from the local 'milieu' to innovation through cooperation networks", in Camagni (ed.), *Innovation net-*

- works, 1991a
- Camagni R. "Local 'milieu', uncertainty and innovation networks : towards a new dynamic theory of economic space," in Camagni (ed.), *Innovation networks*, 1991b
- Crevoisier O., & D. Maillat, "Milieu, industrial organization and territorial production system : towards a new theory of spatial development," in Camagni (ed.), *Innovation networks*, 1991
- Dubini, p., and H. Aldrich, "Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process", *Journal of Business Venturing*, Vol6. No. 1991
- Feldman, M. S., *Order without Design : Information Production and Policy Making*, Stanford University Press. 1989
- Gartner, W. B., B. J. Bird, & J. A. Starr, "Acting As If : Differentiation Entrepreneurial From Organizational Behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 1992
- Hannan M. T., & J. Freeman, "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology*, Vol. 82, 1977
- Hanssen-Bauer & C. C. Snow, "Responding to Hypercompetition : The Structure and Processes of a Regional Learning Network Organization", *Organization Science*, Vol7. No. 4, July-August, 1996
- Hedberg, B. L. T., P. C. Nystrom and W. H. Starbuck, "Camping on seesaws : Prescription for a self-designing organization," *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976
- Hedberg, B. L. T., and S. Jonsson, "Designing semi-confusing information systems for Organizations in changing environment," *Accounting, Organizations and Society*, 3, 1978
- カンター, ロザベス・モス, 「コラボレーションが創る新しい競争優位」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 Oct. -Nov. 1994 (Kanter, R. M., "Collaborative Advantage : The Art of Alliances," *Harvard Business Review*, 1994)
- Katz, J., & W. B. Gartner, "Properties of Emerging Organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, July, 1988,
- Kimberly, J. "Issues in the Creation of Organizations : Initiation, Innovation and Institutionalization." *Academy of Management Journal*, 22, 1979
- Kogut B., & U. Zander, "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology." *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, August, 1992.
- M. Levenhagen, J. F. Porac and H. Thomas, "The Formation of Emergent Markets : Strategic Investigations in the Software Industry", in P. Lorange, B. Chakravarthy, J. Ross and A. Van de Ven (Eds.), *Implementing Strategic Process : Change, Learning, and Cooperation*, Blackwell, 1993.
- Levinthal D. A., & J. G. March, "The Myopia of Learning," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993
- March, J. G., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, Vol. 2, 1991
- マーチ, J. G., 「組織のエコロジーにおける経験からの学習」, 『組織科学』, 第 25 巻第 1 号, 1991
- 大滝精一, 「地域から見たニュービジネス」, 通商産業省産業政策局サービス産業室監修, ニュービジネス協議会編, 『ニュービジネス白書 1991』, 東洋経済新報社, 1990
- Perrin Jean-Claude, "Technological innovation and territorial development in terms of networks and milieux," in Camagni (ed.), *Innovation networks*, 1991
- Saxenian A., "Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley," *California Management Review* Vol. 33, No. 1, Fall, 1990
- Saxenian A., *Regional Advantage*, Harvard University Press, 1994 (大前研一訳, 『現代の二都

- 物語」, 講談社 1995 年)
- スマイラー, レイモンド/マイケル・ダド・ギル・Jr.,
『インキュベーター』, 長銀経営研究所, 中田智
夫・富永重俊監訳, バンリサーチ出版局,
1988 (Smilor, W. S., & M. D. Gill Jr., *The
New Business Incubator*, D. C. Heath and
Company, 1986)
- Starr J. A. and I. C. MacMillan, "Resource Coop-
tation via Social Contracting : Resource
Acquisition Strategies for New Ventures",
Strategic Management Journal, Vol. 11, spe-
cial issue, summer, 1990.
- Stinchcombe, A., "Organizations and Social
Structure," in *Handbook of Organization*, J.
G. March, (ed.), Rand-McNally, 1965
- Van de Ven, A. H., "Central Problem in the
Management of Innovation," *Management
Science*, Vol. 32, No. 5, 1986
- Van de Ven, A. H., "The Development of an
Infrastructure for Entrepreneurship", *Journal
of Business Venturing*, Vol. 8, 1993
- Wiewel, W. & A. Hunter, "The Interorgan-
izational Network As a Resource : A Com-
parative Case Study on Organizational Gene-
sis", *Administrative Science Quarterly*, 30-4,
1985
- 吉田猛(孟史), 「組織と資源交換——焦点組織の行
動と交換関係の生成——」, 『経営論集(朝日大
学)』, 2-2, 1987
- 吉田猛(孟史), 「組織の生成と組織間関係」, 日本経
営学会編「産業構造の転換と企業経営」所収,
千倉書房, 1989
- 吉田孟史, 「組織間学習と組織の慣性」, 『組織科学』,
第25巻第1号, 1991
- 吉田孟史, 「組織間システムの類型と変化」, 『経済科
学』(名古屋大学), 第39巻4号, 1992
- 吉田孟史, 「環境技術の移転——移転技術と非営利機
関の役割——」, 『国際開発フォーラム』, 第1巻,
pp. 23-32, 名古屋大学大学院国際開発研究科,
1994年3月
- 吉田孟史, 「企業者活動と地域振興——ネットワーク

化された学習とインキュベーター——」, 『現代企
業と社会[経営学論集第65集]』, 千倉書房, 1995
年

注

- 1) たとえば, アイデアを実現するために, 外部の
人間を経営陣にリクルートするなどという活動に
配分できる時間はなくなる。
- 2) 時間の配分を尋ねたものではないが, 社長が行
うべき活動で最も重要と回答したものの割合を示
した数値がある(図表2-6, 65ページ, 柳孝一・
山本孝夫編著, 『ベンチャー・マネジメントの変革』,
日本経済新聞社)。その中で, アイデアの普及と確
立に関係しているものを集計すると, スタート
アップ期では, 55.56%を占める(顧客確保, 新規
事業立ち上げ, ビジネスプラン作成, ビジョン提
示)。重要な活動には時間がより多く配分すると考
えられるため, アイデア普及と確立にはかなりの
時間が配分されていると考えられる。なお, 資源
調達は, 30.16%の割合となっている(資金調達,
人材確保, 対外関係)。
- 3) たとえば, 技術の開発と精緻化; 製品化と製
造; 顧客の発見と販売; 資金の調達と配分; 人材
の雇用と育成などである。
- 4) Van de Ven (1993) によれば, 起業家活動のイ
ンフラとして, 制度的仕組み, 資源の賦与状況お
よび専有的機能がある, と述べている。
- 5) 確かに, 地域は起業家に資源を提供する。ただ
し, この資源は, 既に存在する企業の学習の成果
である。この意味で資源は知識の具体物である。
そして, この成果が豊富に存在する地域とは, 後
から出現する起業家あるいは組織転換を行おうと
する経営者にとって, それがない地域より, 有利
であることは言うまでもない。
- 6) この循環の中で, 起業家活動のコンテキストが
形成されていく。相互学習の初期の段階では, こ
のコンテキストは起業家個人あるいは関係者の個
人のコンテキストにすぎない。それが相互学習の
循環を経るうちに, 起業家活動の全体のコンテク

ストとして成立すると考えられる。それ以降、すなわち相互学習の後半の段階では、この起業家活動に参加してくる人々は、このコンテクストを対象にして学習が行われる。初期の関係者たちは、この意味で、それぞれの起業家精神を保有したコンテクストの構築者であるが、後半の起業家活動の参加者は、そのコンテクストの利用者にすぎなくなる。ただし、後半の参加者は、起業家活動が企業活動に変わる重要な役割を担う存在であるため、起業家は無視することはできない。

- 7) 地域はこのようなコンテクストが多数存在する入れ物としても考えられる。
- 8) 欠落を埋めるために情報収集活動を行おうとするが、その活動が複雑で広範囲に渡り、多大なコストを要する。
- 9) 以下の議論の大部分は、Levinthal & March (1993) の議論に依っている。
- 10) 過去の教訓を思い出さないこと、過去の解を実行しないこと、あるいはフィードバックを交換しないということは、すべて現在の慣習の洗練化を押し止め実験の機会を増す。
- 11) ただし、生存が脅かされるまで低下する直前までのことである。
- 12) 以下の五つの機能以外に、六番目の機能がある。(Camagmi, 1991b)それは、地域企業の有効性や革新性の増加に貢献する機能であり、地域企業の要求に適合するように外部の潜在的エネルギー（生産要素の一般的な利用可能性として表される）を変換する機能である。これは、労働市場、人的資本や教育分野において特に重要である。
- 13) Crevoisier & Maillat (1991) は、地域のノウハウは、地域の多様な要素の統合体であり、その

主たる特徴は、科学、市場、アメニティや人材の統合、あるいは現在と潜在的な未来の統合を可能にする能力であると述べている。

- 14) もちろん、これらのことは、各地域で既に取り組まれているが、それが成功するためには、地域政策の立案者、あるいは地域の活性化に腐心している人は、自らが行おうとしている活動が分化であるのか統合であるのかをまず意識すること、そしてそのいずれかであるとするならばもう一方の活動を同時に行っているのかを考える必要がある。たとえば、分化的活動を採用しているなら、統合的活動も併せて進める必要がある。そして、それがお互いにバランスがとれているのか、阻害しあわないようなものとなっているかを検証する必要がある。絶えず両者に気を配り、問題が起これば新たな統合的活動あるいは分化的活動を提供して全体のバランスに配慮していく必要がある。また、ある程度分化活動と統合活動が自律的に動き始めたなら、その動きを見守るという役割にとどまるべきであろう。しかし、自律的な動きが一方に偏り始めたときには、それを是正するために活動を再開するという態度も併せて必要となる。
- 15) 評価は、他の組織の受容能力を補完する役割を果たす。
- 16) その結果、人々は、環境変化が起こるとき、それを文化によって選択的に認知し理解することになる。しかし、その後は自らの利益に基づき戦略を考案する。最終的には、戦略が行動を引き起こし、その行動が地域の再組織化の過程のきっかけとなる (Crevoisier & Maillat, 1991)。

(名古屋大学経済学部)

yoshida@soec.nagoya-u.ac.jp