

March の組織学習観と学習の近視眼 近視眼が問題なのか?*

経営学輪講 Levinthal and March (1993)

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993).

The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.

佐藤 秀典[†]

1. はじめに

この論文は、経営学分野における学習研究の興隆に対し、「学習も万能ではない。限界を持っている」ということを主張した論文である。

「近視眼」という響きから、この論文は学習の負の側面を指摘したものとして扱われることがあるが、本来主張されていたのは学習をすれば何もがうまくいくということではない、という現実的な組織学習論とでもいうべきものである。

さらに本論では、本来、近視眼的に振舞うこと自体が問題なのではなく、結果として問題が生じるのは一定の条件下に限られること、さらにその特定の状況に注目した背景には、組織学習をルーティンをベースとした適応行動であるとし、特に収束の側面に注目するという March の捉え方があることを論じる。そして、この論文の意義は近視眼自体を問題として指摘したことにあると考えるのではなく、本質的に近視眼的な特徴を持つ組織学習をどう生かすかを問うた点であると考えられる。

* この経営学輪講は Levinthal and March (1993) の解説と評論を佐藤が行ったものです。当該論文の忠実な要約ではありませんのでご注意ください。したがって、本稿を引用される場合には、「佐藤 (2008) によれば、Levinthal and March (1993) は…」あるいは「Levinthal and March (1993) は (佐藤, 2008)」のように明記されることを推奨いたします。

† 東京大学大学院経済学研究科 kg.hidesato@gmail.com

2. 学習の近視眼

Levinthal and March が現実的な学習論を主張した背景には、組織学習論が 1990 年前後から学会や実務家のあいだで大きな関心をもたれるようになったことがある。

組織学習論の研究は、1960 年代には始まっており、先行研究を遡ると、Cyert and March に行き着く (安藤, 2001)。その後も 1970 年代、80 年代を通じて、徐々に研究が蓄積されていった。しかし、研究が加速されたのは 1980 年代後半からであった。

この理由として、1980 年代に、アメリカ企業が日本企業との競争の中で国際的競争力を低下させていき、激しい環境の変化に対して継続的に自己変革をしなければならないという認識があったことがあげられる。動的かつ長期的な変革プロセスである組織学習の考え方はこういった時代のニーズに合ったものであった (安藤, 2001)。

組織論研究の中で見ると、従来、組織を合理的な意思決定主体とする見方が存在していた。しかし、すべての情報が入手可能なわけではないこと、組織の情報処理能力には限界があること、などといった批判がなされ、修正がなされていった。

その中で学習という考え方が実務家や学者の間で広まった。研究者たちは、環境が変化したとしても、企業のパフォーマンスの差が常に存在することから、学習が持続的競争優位のために重要であると考えにいたった。

しかし、経験からの学習は万能ではなく、学習すれば必ずうまくいくというものではない。学習を促進するメカニズムそのものの中に、限界を生じさせる要因が埋め込まれており、近視眼的な状態を生み出してしまふ。これがこの論文の主張である。

では、近視眼的な状態とはどのようなものか。Levinthal and March が主張する学習の近視眼には、時間の近視眼、空間の近視眼、失敗の近視眼の三つのタイプがある。

時間の近視眼 (temporal myopia): 時間の近視眼とは、将来について見落としをしてしまふという近視眼である。学習は、短期的なものを重視するあまり、長期的なものを犠牲にする傾向にある (短期 > 長期)。学習により独自の能力を形成することができるかもしれないが、長期的にみて状況が変化したとき、学習したスキルは障害になりうるかもしれない。

空間の近視眼 (spatial myopia): 空間の近視眼とは、離れた場所で生じたことを見落とし、全体が見えないという近視眼である。システムにおけるそれぞれの部分にとって最適となる戦略が、システム全体としては最適でないということがしばしば

ば起こる。そのため、それぞれの部分が学習を進めることによって全体としては問題が生じてしまうことがある（部分 > 全体）。

失敗の近視眼（failure myopia）：失敗の近視眼とは、組織における失敗体験が成功体験と比べて見落とされてしまうという近視眼である。学習により組織が成功を続けると、能力と同時に自信も蓄積される。また、組織においては、成果を挙げたものが力を持ち、組織の決定に影響力を持つことになる。そのため、組織は過去の失敗経験よりも成功経験を重視するというバイアスが生じ、リスクを軽視する傾向が生じる（成功 > 失敗）。

これらの学習の近視眼が学習を促進するメカニズム自体に由来するということが、Levinthal and March の主張する学習の限界の根拠となっている。以下ではまず、彼らの考える学習を促進するメカニズムを見ていく。次にそのメカニズムと学習の近視眼がどのように関係するかを説明する。

3. 学習を促進する二つのメカニズム

Levinthal and March は学習を促進するメカニズムとして、単純化（simplification）と専門化（specialization）の二つを挙げている。

3-1. 単純化

組織が学習するためには経験を解釈する必要がある。そのためには、複雑な環境を**単純化**しなければ認識することができない。この論文では、そのための方法が二つ挙げられている。

バッファーを設ける

部門間にバッファーを設ける（departmentalization）、複数のゴールを同時に目指すのではなく順番に焦点を移す（sequential attention）ことにより、対応すべき環境を単純化することができる。例えば、マーケティング部門はマーケティングの問題だけに集中し、生産部門は生産の問題だけを考えればよいということにすれば、それぞれの問題を調整して全体を一度に解決しようとするよりも容易となり、学習が進む。

環境をイナクト(enact)する

バッファーを設けることが有効かどうかは対応すべき問題が分割可能かどうかによって依存する。分割可能でない場合には有効に機能しない。しかし、分割可能かどうかは組織の持つ、環境に対する認知枠組みに依存する。実際に直面している状況が同じでも、組織がそこからどのような意味を引き出すのかは組織によって異なる。そのため、外から与えられた技術的な問題としてだけでなく、組織自体の問題として分割可能かどうかが決まる。

3-2. 専門化

企業組織などのシステム全体が同時に適応しようとする、システム内部の各部分の相互作用が複雑になり不安定になる。学習を促進するためにこれを避け、各部分がそれぞれ適応することを前提とすると、システム内のある部分の適応の成功は、他の部分を受け取る適応への圧力を和らげる、他の部分に比べて適応能力を発達させる、という二つの影響を及ぼす。これらが組み合わさり、部分的に**専門化**した学習を生じさせる。

例えば、システム内のある部分ですばやい適応が生じたとすれば、他の部分の適応の必要可能性は下がる。これはシステム内の複数のレベルの間でも起こりうる。どの戦略をとるかという上位の問題と、どのように戦略を実行するかといったより下位の問題の間にはある程度の代替関係がある。組織が競争環境の変化に直面したとき、オペレーション・レベルの学習により改善が進むと、上位レベルでの戦略変更の必要性は下がり、変更は遅くなる。このように、あるレベルでのすばやい適応は他のレベルでの適応を遅くする。

単純化、専門化の間の論理関係は論文中では明確に示されていないが、論じられている内容から整理すると、以下のようなになる。

まず、組織が直面している問題を分割可能であるとイナクトすることが前提である。その上で、部門間にバッファーを設ける、順番に焦点を移す、といった方法をとることで組織全体が同時に学習を行うよりも効率的に学習をすることができる。さらにこの単純化を前提とし、組織内の各部分がそれぞれ適応しようとした結果、組織内の一部に学習が偏り、その部分では学習がより一層進む。これが**専門化**である。

4. 近視眼が生じるメカニズム

以上のように、組織は学習を促進するために単純化、専門化という方法をとることがで

きる。しかし、このこと自体が、「近視眼」を生み出してしまうというのが Levinthal and March の主張である。学習を促進させようとするほど意図せざる結果として近視眼が生じてしまうというのである。

では、この単純化、専門化という学習のメカニズムが、どのようにして近視眼を生むのだろうか。

環境を単純化してイナクトすることは、学習を促進するために有効である。しかし、単純化された環境に対して適応していくことで、過去の環境に対するイナクトメントが変化し、有効でなくなったときにはそれまで築いた能力も有効ではなくなってしまう。また、専門化することで、ある領域において学習が進み能力を築くことができる。さらに既存の能力を用いるほうが新たに能力を開発するよりも短い期間でリターンを得ることができること、ある部分における学習は他の部分の学習を代替することから、特定の領域についての学習がよりいっそう進む。しかし、このことは特定の領域以外での学習を抑制することも意味する。そのため、長期的に環境が変化した場合にはある領域に特化して能力を蓄積したことが逆効果となる。このように、単純化、専門化によって短期の学習が進むことが長期の組織の生存を脅かす可能性がある。

同様のメカニズムから、単純化、専門化によってシステムの一部において学習が進むことがシステム全体の生存を脅かす可能性も説明される。特定の部分において学習が進むことは、他の部分における学習を抑制する。そのため、部分的には学習によって能力を蓄積できるかもしれないが、それは必ずしも全体最適にならない可能性がある。このことは組織レベルでも組織間レベルでも生じる。組織間レベルでいえば、それぞれの組織にとって、専門化し新たな領域における研究を行わないという選択肢は適切に見えるかもしれない。しかし、すべての組織が同じ選択をした場合、誰も新たな分野での研究を行わないことになり、システム全体では研究に対する過少投資となる。研究は知識を生み出すだけでなく、他社の知識を吸収する能力も高めるが、この場合、他社が生み出したものを含む知識のプール全体が多いほど研究へのインセンティブは高まる。しかし、それぞれの組織が新たな研究を行わないと知識プールは拡大せず、それがさらに研究への投資インセンティブを下げるという悪循環をもたらす。

失敗の近視眼に関しても、特定の領域で学習が進むことが原因となっている。学習によって能力が高まると失敗をすることが少なくなり、組織あるいは組織内の個人は自信を深めることになる。さらに、組織においては成功を経験したものが昇進し、権限を得ること

になる。そのため、失敗体験は意識されなくなる。しかし結果として、原子力事故のようなめったに起こらないようなイベントの場合にも過剰に自信を抱き、リスクを軽視することになる。

5. 探索と深耕

この論文が提唱する学習の近視眼を理解するためには、深耕¹ (exploitation) と探索 (exploration) という概念を理解することが必要となる。なぜなら、Levinthal and March のいう近視眼が生じるメカニズムとは、「探索よりも深耕が優先されてしまう」ということとほぼ同じだからである。この論文でも一節を深耕と探索のバランスに関する議論に割いている。ただし、論文中の扱いは必ずしも位置づけを明確にしたものではなく、近視眼の要素はより広い適応の問題の中に埋め込まれているとするだけで、やや唐突に議論が始まる印象を受ける。しかし、筆者の一人である March は探索と深耕に焦点を当てた March (1991) を書いており、その中でも探索よりも深耕が優先される傾向があること、およびそれが問題となることを議論している。彼にとってのこの概念の重要性がうかがえる。

彼らのいう深耕とは、「すでに知っていることの使用、開発」であり、探索とは「新たな知識、知られるようになるかも知れないことの探求」である (Levinthal & March, 1993, p. 105)。

彼らが探索と深耕のバランスがどのように崩れ、なぜ、探索よりも深耕が優先されるようになるかと考えているのか、そのロジックを検討しよう。

Levinthal and March (1993) では、学習により深耕と探索のどちらかが過剰になることを「学習の罨」 (p. 105) と呼んでいる。これは効果的な適応プロセスでも生じるメカニズムで、短期のポジティブ・フィードバックが深耕か探索のいずれかに生じることでバランスを崩すというものである。

ここでは探索と深耕のどちらにもバランスは崩れうるとしており、探索が過剰になるメカニズムとして「失敗の罨」 (p. 105)、深耕が過剰になるメカニズムとして「成功の罨」 (p. 106) を挙げている。

失敗の罨とは、失敗が探索を生み、それが失敗すると再び新たな探索を行うという悪循環

¹ Exploitation に対しては活用という訳が当てられることがあるが、既存のものをただ使うというだけでなく、それをより発展させるという意味を含めるためここでは深耕という訳語を当てる。

環に陥ることである。通常、新たなアイデアというのは失敗することのほうが多い。すぐれたアイデアであってもある程度の経験が蓄積されるまでは利益は多くない。そのため、楽観的なバイアスがあり探索に対して積極的な場合には、既存のアイデアを基に経験をつむよりも新たな探索に乗り出す。その結果、再び失敗する。

成功の罨とは、失敗の罨とは逆に、深耕が短期の成功を生み、それがさらに深耕を重視させるというものである。新たなアイデアの探索は短期には利益をもたらさず、不確実性も高い。一方、既存の知識や技術の深耕は、短期に利益をもたらすため、深耕が優先される。さらに、深耕することで知識や技術がより蓄積され、新たな知識の探索を行うことのお機会費用が高まる。

Levinthal and March は深耕が過剰になる傾向のほうが強いと考えている。彼らによると、学習は経験によって引き起こされるが、深耕は探索に比べて明確ですばやいフィードバックをもたらす。これにより、すばやく学習するほど探索への資源配分を削る傾向を持つことになる。結果、深耕が過剰となる。

探索よりも深耕が重視されやすいという考え方は、March (1991) でも見られる。深耕は探索と比べて確実性が高く、利益が早く、近くで生じる。さらに、フィードバックが明確である。このような違いから、組織の適応プロセスのなかで深耕が進んでいく。この差は蓄積され拡大していく。

このように、深耕が過剰になる傾向に注目するため、失敗の罨という探索が過剰になる傾向についてはこれ以上取り上げられない。しかし、Levinthal and March 自身が深耕と探索のどちらもが過剰になる可能性を持っているとしており、どちらについてもメカニズムを提示している点は注目する必要がある。深耕重視と探索重視という相反する傾向について、どちらに傾くかについての分岐条件は明確にされていないが、探索重視になるメカニズムがあるとすれば Levinthal and March のいう「近視眼」に陥るのは反対の作用が生まれることになる。

6. ディスカッション:近視眼が問題なのか?

ここまでが、Levinthal and March の主張する学習の近視眼とそれが発生するメカニズムである。だが、Levinthal and March 自身も述べているように、失敗の罨という深耕よりも探索が過剰になるメカニズムも存在する。これも、長年に経験を蓄積すれば上手くいった

はずのものでも短期的に新しい探索を行ってしまうという意味で「近視眼的」といえる。しかし、これはこの論文で述べられている近視眼とは逆の作用を及ぼす。つまり、近視眼的であることにより探索も深耕も行うことができるのである。Levinthal and March が主張しているのは近視眼的な行動の結果の一部ということになる。ではなぜ、彼らは深耕過剰になる場合を取り上げて近視眼と呼んだのだろうか。

これを考えるため、ここからは本論文中には明示的には現れてこないが議論の前提となっている March の組織学習論に立ち返りながら、近視眼が本当に問題なのかを検討してみたい。

March の考える組織学習とは、組織内でのルーティンの生態学的な変遷である (Levitt & March, 1988; March, 1991)。Levitt and March (1988) によると、彼らの組織学習の基礎となる考え方は、ルーティン・ベース、歴史依存、目的志向である。そして彼らは、組織学習論としての自ら主張を個体群生態学や組織的意思決定論に近いものだとしている。このような組織学習観はこの論文にも当てはまる。

ルーティンをベースに生態学的に学習を捉えると、組織学習は新たなルーティンの発生、淘汰としてみることができる。そして March は、探索と深耕の関係を発生と淘汰の関係と類似のものとして捉える (March, 1991, p. 73)。組織内でのレベルを一定にしてみると、探索と深耕も、発生と淘汰もトレードオフの関係にある。例えば、組織内のある部門のレベルで考えてみる。選択と集中により、ある技術に特化しそれを使いこなすことも、広く複数の技術に資源を振り分けることも可能であるが、資源が一定であることを前提とすると、両者を同時に行うことはできない。もちろん、組織内でのレベルが異なれば、ある時点で両者が同時に存在することに矛盾はない。全社戦略では複数の事業に展開し、個々の事業レベルではある技術に特化するということは可能である。

近視眼が生じるメカニズムは探索と深耕の関係から説明できることをあわせて考えると、March のロジックにしたがえば学習の近視眼は生態学的な見方の基礎となる発生と淘汰の関係から生じることとなる。つまり、近視眼は March の組織学習観の基礎となる部分から生じるということである。

しかし、これはある意味で当然のことともいえる。そもそも生態学的な考え方では、上位のシステムでは、より下位のレベルにおける淘汰によって適応が行われるとされる。例えば企業であれば、ルーティンが淘汰されることにより、企業あるいはその部門が存続する。この場合、下位のレベルではシステム全体を考えた行動がとられる必要はない。また、

長期的な視点に立って行動する必要もない。つまり、生態学的な適応プロセスは常に「近視眼的」なのである。

March の組織学習論は、生態学的な適応プロセスでも特に発散よりも収束に重点を置いており（安藤, 2001）、次第に淘汰が進んでルーティンが絞られていくことに注目する一方、新たなルーティンがどのように発生するのかに関しては関心が薄い。これが、近視眼を探索よりも深耕が過剰になるものとして捉えた理由であろう。

しかし、実は近視眼であること自体が問題なのではないのではないかと。適応を繰り返し、進化し続けることで長期に生存する組織は存在する。March の組織学習論では、深耕過剰になる傾向に注目するため、Levinthal and March でも常に過剰適応が問題とされ、過少適応の問題は意識されていない。もちろん適応プロセスの中で深耕に傾きすぎて過剰適応に陥ることも考えられる。だがそれぞれの時点で見れば過剰適応あるいは過少適応になっているのが普通であり、それは必ずしも不適応を意味するわけではない（藤本, 1997）。

きわめて近視眼的な行動が企業の競争力につながることもある。例えば、藤本（1997）によると 1960 年代に日本の自動車産業では、急速なモデル多様化が生じた。そのため、各社ともに社内の技術者だけでは人手が足りなくなり、部品メーカーへの設計外注を行った。これは、自動車メーカーの競争力向上のための合理的な決定というよりも、「とりあえず」「必要に迫られて」の決定であった。つまり、きわめて近視眼的な適応行動であったと考えられる。しかしトヨタの場合、このように意図せざる結果として生じた取引形態を事後的な合理性に基づいて自社の競争力に結びつけることに成功した。一方、日産の採用した方式はトヨタのものほど有効ではなかった。この場合、近視眼的に適応行動をとったこと自体は問題ではなく、それを事後的に生かす進化能力があるか無いかそれぞれの企業の競争力の違いとなっている。

組織の階層を考えると、Levinthal and March のいう近視眼の結果が問題となる条件はより限定される。彼らの議論によると、全社レベルで見た場合には事業部レベルでの淘汰が、事業部レベルで見た場合にはその中での技術での淘汰が生じる。しかし、この二つは必ずしも同時に生じるとは限らない。事業部レベルで淘汰が生じたとしてもその中で複数の技術が並存していたとするならば、企業レベルでの多様性が確保される。つまり、彼らのいう近視眼が問題となるのは、組織の各階層において同時に探索重視のメカニズムよりも深耕重視のメカニズムが働いた場合に限定される。

冒頭でも述べたように、この論文は組織学習も万能ではないということについて述べた

ものである。この論文の特徴は、自らの組織学習の枠組みの中で必然的に生じる限界点に明確に焦点を当てて論じたところであろう。学習を進めるメカニズムの中に限界を生じさせる論理が内包されているというストーリーは興味深い。

しかし、単純に近視眼を学習の問題点と捉えるべきではない。彼らの議論に従えば、ある意味では近視眼的行動がとられることが学習そのものである。そのため、学習の問題という文脈に位置づけることは学習そのものの否定にもつながるが、それは Levinthal and March の主張から乖離する。

あくまで、学習すればすべてうまくいくという過度に楽観的な学習論に対し、学習そのものがそんなに容易なことではないという警鐘を鳴らしているのである。近視眼自体を問題視しているというようにこの論文を読むべきではなく、本質的に近視眼的な特徴を持つ学習をいかに生かすか、という問いかけをしたものとしてこの論文の意義を見るべきであろう。そしてそのひとつの答えが、近視眼的に対応してしまった後に事後的合理性に基づいて競争力に結びつける進化能力を持つことといえるのではないだろうか。

参考文献

安藤史江 (2001) 『組織学習と組織内地図』 白桃書房.

藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』 有斐閣.

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 7巻6号 2008年6月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>