HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	組織の革新に関する一考察
Author(s)	小泉, 良夫
Citation	北海道大學　經濟學研究, 20(4), 157-190
Issue Date	1971-02
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31215
Type	departmental bulletin paper
File Information	20(4)_P157-190.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

組織の革新に関する一考察

小　泉　良　夫

目　　次

1　序
2　組織と革新
3　革新の探索過程
4　組織の濾過と革新的組織
5　結

1　序

バーナードは，その主著「経営者の役割」において，人間社会における組織の存在理由を二つの面から説明していると思われる。

その第1は，個人の観点からするものである。彼は，その鋭い洞察力によって，現代人のパーソナリティが，「限られた能力」，「多様な欲求」および「能動的な自由意思」という三つの特質からなるものとしている(1)。個人の限りある物理的，生物的能力を以ってその多様な欲求をよりよく満たすためには，その能力の限界を克服することが必要である。そして，この個人の能力の限界を超克するための社会的工夫こそ，協働に他ならないとされるのである。

しかし，協働の力が個人の能力よりも有効であるためには，それに参加する人びとの力が，一定の目的の下に統合されなければならないであろう。この点の認識のために必要なのが組織の理念である。バーナードは，組織を「意識的に調整された人間の活動や諸力のシステム(2)」と定義している。たとえば企業は，それを要素分解してしまえば，単なる人や物や諸力の集合にしか過ぎないが，それらを個人的システム，物的システムおよび社会的シス

テムとして有機的に統合し，個人よりも有効な行動力をもつ生きた一つの全体＝協働システム＝企業たらしめるものが，組織なのである。かくして組織は，一定の目的のより有効な達成のために必要な，協働の中核的，戦略的システムである。

第2は，社会的観点からする組織のレーゾン・デートルである。企業は一個の協働システムとしては，一つの全体をなしているのであるが，それは同時に，より大きく包括的な全体（国家，国民経済，社会など）の部分システムである(3)。元来，システムという概念は，「各部分がそこに含まれる他のすべての部分と，ある重要な方法で（その構成要素が相互依存的な変数であるということ）関連し合うが故に，一つの全体として扱われるべきもの(4)」と定義されるから，前の観点からは企業組織の下位システムとされた人や物や制度などは，より包括的な観点からすれば，企業組織をとりまく環境の一部と考えられる。企業組織は，これらの物的，社会的環境から必要な資源をインプットし，その代りに社会の必要とする物的効用をアウトプットする。このように，より包括的な全体システムの部分システムとしての企業組織は，他の諸部分との相互依存的な関係を適切に保つことによって，自らをも維持するのである。つまり企業組織は，社会という全体システムにおける自己の有機的な機能を有効に遂行するところに，その社会的存在理由が認められるのである。この企業組織の社会的機能が，物的効用の創造，変形，交換，即ち，財およびサービスの生産にあることはいうまでもない(5)。

ところで，以上のように理解される企業組織の存在理由＝有効性の決定要因ないし源泉は何であろうか。バーナードは，この点について次のように述べている。「協働システムの有効性は，殆んど全く専門化の革新の創造力又は採用に依存している。(6)」そして，彼の活動目的の分析 analysis of purpose による(1)場所，(2)時間，(3)結合 association（人の組織化），(4)目的objectives of effort or purposes of work. (5)過程に基づく専門化の理論が展開されているのである。これはそのまま，彼の組織の革新の理論とみることができよう。彼の活動目的の分析（マーチ＝サイモンの手段・目的分析 means-end

analysis) は，革新の探索過程を示し，彼の専門化の五つの基礎は，組織の革新の行なわれる範疇を明らかにするものである。

かくして，企業組織の革新は，現代社会の経済的繁栄を左右する鍵である。本稿は，この組織の革新に関するバーナード以後の諸研究，殊に最近のジャーナル・オブ・ビジネス誌に特集[7]された諸論文を中心とした吟味により問題点を整理し，現代企業組織の課題を究明しようとするものである。

注　① Chester I. Barnard, The Function of the Executive, 1938. ここに列挙した現代人の特質は，バーナードの説明の中から筆者が抽出したものである。同書の理論構成は，人間観→組織論→管理論という3階層をなしていると考えられるが，その理論展開を一貫して，この人間の特性が基底をなしていると思われるのである。従ってこの特質は，同書の随処に表われているが，敢てその出典を示せば，多様な欲求については同書20頁，限られた能力については24頁，能動的な自由意思については13頁及び117頁を参照されたい。

② ibid, P.72

③ ibid, P.96

④ ibid, P.77

⑤ ibid, P.154. ここで注意を要することは，バーナードが活動目的 purpose と窮極目的 end とを区別して用いていると思われることである。たとえば，組織の3要素としての共通目的 common purpose (ibid, P.86) は，組織としての活動目的，即ち本稿の社会機能的目的（制度的目的）を表わしている。これに対して，組織の窮極目的 organization ends の形成について述べる場合 (ibid, P.200) には，誘因目的が意味れている。この区別は，彼が協働システムの有効性 (ibid, P.43) と協働の有効性 (ibid, PP·55～56) の説明に於て叙述の焦点を変えていることからも，明瞭に窺い知られる。前者では社会機能的目的の本質が強調され，後者では，協働の有効性の「決定の基礎は，とられた行為並びに獲得された客観的成果が，個人的動機を満たすに必要な諸力や物資の貯蔵分を，協働システムにもたらす程のものであるかどうかということであろう」と述べて，協働の有効性の評価基準が組織の能率にあり，組織の窮極目的が誘因目的たる所以が明らかにされているのである。このことから，彼の組織目的論は，協働システムの機能目的（生産）と，組織としての誘因目的（サイアート＝マーチの所謂連合目的論，Richard M. Cyert and James G. March, A Behavioral Theory of the Firm, 1963, PP.30～32). 更にゴイング・コンサーンとして志向する存続目的 (Barnard, P.33) という多元的構造を有するものであることが理解され

るのである。なお，バーナードの窮極目的の形成については，真野脩「企業行動論の展開と企業目的の設定」北大経済研究，第20巻第2号（1970年9月）122～176夏参照。

⑥ ibid, P.132

⑦ The Joural of Busines, vol. 40, No.4 (October 1967). Selwyn W. Becker and Thomas L. Whisler, "The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research," pp.462～469. Herbert A. Shepard, "Innovation-Resisting and Innovation-Producing Organization," pp.470～477. Kenneth E. Knight, "A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process," pp.478～496. Harvey M. Sapolsky, "Organizational Structure and Innovation," pp.497～510. Selwyn W, Becker and Frank Stafford, "Some Determinants of Organizational Success," pp.511～518. William M. Evan and Guy Black, "Innovation in Bussines Organization: Some Factors associated with Success or Failure of Staff Proposals," pp.519～530. Jean Caroll, "A Note on Departmental Autonomy and Innovation in Medical Schools," pp.531～534

2 組 織 と 革 新

バーナードの人間モデルに照してみるとき，彼以後の組織行動の研究は，大きく二つの潮流に分れているように思われる。その一つは，サイモンを中心として，主に人間の限られた能力，即ち合理性の限界を主題とする諸研究であり，他の一つは，主として人間の多様な欲求，即ち複雑な動機の作用を主題とするリッカート等の諸研究の流れがそれである。そして，組織論の一領域たる組織の革新の研究においても，おのずとこうした傾向の影響がみられることとなるのである。

しかし，もともとバーナードの意思決定論は，機会主義的側面と道徳的側面との統合として展開されたものであった。そこで本節では，かかる観点から組織の革新の意義を明らかにし，事後の問題展開の準備としたい。

(1) 組 織 の 適 応 化

前節に述べた企業組織の本質の第1点は，その構造的側面をいわば閉鎖シ

ステム closed system として観察したものであるし，第2点は，その機能的側面を開放システム open system として考察したものであった。もとよりこれは，同じもの（典型的現代企業）の，観点を変えた（組織的観点と社会的観点）記述に過ぎないから，前者において下位システムとみなされたものが，後者においては，組織環境として捉えられることとなる。前者では窮極的には誘因——貢献のバランスが焦点であるが，後者では環境との相互作用が中心問題となるのである。

かくして，企業組織の存続にとっては，適切な誘因の配分によって，その支持者から諸努力の量と質とを引き出すという誘因の経済＝対内的均衡と，環境の制約の下にそれに作用し，環境の変化に適応して自己を維持するという組織の適応＝対外的均衡とは，組織効用の経済において表裏一体をなす条件である(1)ことが理解されよう。この均衡が，経済学的な最適均衡を意味するものではなく，むしろ組織の適応化ないし満足化として理解さるべきことは，いうまでもないところである。そして，バーナードによって，「組織の経済に関する唯一の分析は，組織の行動に関する意思決定の分析である(2)」ことが明らかにされているのである。

バーナードは，「意思決定のために必要な分析とは，結局，戦略的要因の探索である(3)」といっている。これが，意思決定の機会主義的，合理的側面である。彼のいうように，この戦略的要因の決定は，環境の識別と目的の精緻化による最高の論理的過程をなすものであるが，特定の状況における経験の累積によって，その多くは習慣的，反覆的，反応的なものとなり(4)，マーチ＝サイモンの遂行プログラム perfornance program(5) が成立する。これが，定型的意思決定 programed decision である。それに対して，組織の既存のプログラムでは解決し得ない，組織の活動目的の変更をも含む戦略的要因の探索の必要な問題を生ずる状況もあるであろう。このような，環境の変化に適応するために，組織の新プログラムを創始する問題解決の要求が，組織の革新を喚起する基本的動因と考えられる。

企業組織を巡る環境は，さまざまの活動目的を有する諸公式組織の増大と

その間の諸関係の複雑な繋り linked set の急増とによって，急速かつ多様な変化を来し，動乱の場 tubulent field[6] 的様相を呈してきているといわれる。そして，このような環境における企業組織は，自己の環境の主要構成要素たる諸公式組織（金融機関，大学，情報機関，学校，病院，労働組合，研究所，政府など）との相互依存関係を維持，改善して，急激かつ，多様な環境変化を積極的に切り抜ける適応能力を必要とするであろう[7]。そこに，組織の革新のますます増大する重要性があるのである。

しかし，特定の状況において問題を解決する組織の意思決定は，関係する諸個人や組織の諸下位単位の欲求，動機，要求を満足するものでなければ，組織の能率も，従って有効性も維持することはできないであろう。これが，バーナードの意思決定の道徳的要因の問題である。彼は，当面する問題に関連した組織のコンフリクト（対立）を，個人や組織の道徳準則 moral codes の衝突として考察しているのである。この道徳準則を，サイモンの行動パターン[8]にほぼ相当するものと理解すれば，「すべての（行動パターンの）要求をも満たすような方法が，案出されなければならない[9]」のである。この組織の要求水準 aspiration level を満足させる方法の案出こそ，彼が管理責任の最高の表現として強調する，道徳的創造性 moral creativeness[10] に他ならない。彼は，この解決は状況の戦略的要因のより正確な決定のための当該環境の一層の分析，あるいは全般目的と一致する新しい細部目的の採用の何れかであって，それは管理者の「革新力のテスト[11]」であると述べている。つまり，組織の要求水準の満足は，組織の革新の道徳的動因であり，そのための道徳的創造は組織の革新の動機的，感情的側面を表現しているのである。

要するに，バーナードにあっては，組織の対外的適応化と対内的満足化とは，二面相即的な組織の存続条件である。このような組織存続のための積極的な努力の要請が，組織の革新の基本的動因であろうと思われる。ナイトが「組織は，現代社会において生き続けて行くためには，その成果を継続的に改善しなければならない適応的システムをなしている[12]」というのも，シェ

パードが「組織は，それ自体が革新である[13]」と述べているのも，この意味において正しく理解されなければならない。

(2) 定　　義

周知のように，社会における技術革新の普及過程に関心を有するロジャースは「革新とは，個人によって新しいと知覚されたアイディアである[14]」と定義している。革新という概念が，単なる変化ではなくて，何等かの意味で，創始 initiation，問題解決，創造的思考を意味していることは明らかである。しかし，本稿では，組織の革新の究明が課題であるから，組織行動の一環として理解されることが必要である。

組織行動とは，組織における人間の行動に他ならないし，それは組織ではさまざまに構造化され，一定のパターンをなしていると考えられる。そこで，組織の革新の定義は，組織構造の理解から始めなければならないであろう。

マーチ＝サイモンは，意図的に合理的な組織行動の側面からみた「組織構造は，比較的安定的であるか，または緩慢にのみ変化するような組織の行動パターンからなっている[15]」と述べている。つまり，組織が適応的に行動するためには，組織は，その適応を実践する際に使用できる幾つかの安定したルールや手続をもっていることが必要であるということである。従って組織構造は，一定時点におけるその課業を遂行するための組織の行為のプログラムと，状況に応じてどのプログラムを適用するかを決定する切り換え規準 switching rule とによって構成されることとなる。換言すれば，組織が行為プログラムの一定のレパートリイと，発生する各状況に適切なプログラムを選択する手続とを持つている限り，その組織は，短期的には適応しているといえるのである。

しかし，組織構造が長期的に適応的であるためには，プログラムを開発し，精緻化し，実施に移し，あるいは修正するために用いる手段こそ，最も必要とされるものなのである。かくしてマーチ＝サイモンは，組織の革新を

「従来，組織のレパートリーの一部であったこともなく，また，プログラム化されたプログラム切り換え規準の単純な適用によって導入しうるものでもないような，新しい遂行プログラムの案出と評価とを必要とするような変化[16]」と定義するのである。そして，このような革新は，単なる変化とは異なり，ほとんど常に測定不可能な埋没原価 sunk cost ないし機会原価 opportunity cost を伴なうから，組織は，現行プログラムに何等かの意味で不満がなければ，あえて革新に踏み切ろうとはしないと述べている[17]。また，組織における革新の大部分は，むしろ模倣の結果とみるのが妥当であろうといっている。それは，一般に模倣が組織にとって，(a) 発明の実費，(b) テストのための費用，および (c) 評価の誤りの危険という，革新に伴なう多くの費用を節約することによるのである[18]。

前項で，組織の革新は，組織の適応化の積極的な努力として理解さるべきことを明らかにした。しかし，適応化の努力のすべてが革新なのではない。組織にとって，何等かのコストを要する，しかも新しい遂行プログラムの案出と評価とを必要とするような変化こそが，組織の革新なのである。

ところで，前記ジャーナル・オブ・ビジネス誌特集の諸論文における組織の革新の定義[19]は，論者によりそれぞれに微妙な相違が認められるのである。これは，本特集のコメンターたるベッカー＝ホィッスラーの指摘するようにアプローチの仕方の相違に基づくものと思われる。後の議論展開の便宜上，その重要と思われる点について，簡単に吟味しておきたい。

先ず，ベッカー＝ホィッスラーは，組織の革新が探索費用と危険を伴なうものであり，引き換えに超過利潤と業界のリーダーの地位を得るものである点に，単なる変化や適応化との相違を強調しようとしている。しかし，この点のみに固執すれば，成功した革新のみを対象として分析する傾きを生ずる危険性がないとはいえないであろう。革新は，当該組織にとって新奇であることが重要なのであり，また，それは組織目的の達成にプラスのもののみとは限らないのである。

シェパードと，エヴァン＝ブラックと，キャロルとは，発明が個人の創造

行為であるのに対して，組織の革新が本質的に協働的集団活動であり，社会的，政治的過程であることを強調している。殊にシェパードは，革新の実現が，その採用決定までの過程以上に困難な場合のあることを，彼の議論の焦点としているのである。

サポルスキーとキャロルの定義は，ウィルソン[20]のそれと同じである。ウイルソン自らがいっているように，この定義では，何が重大な数の課業であり，何が根本的な変化であるかは，それぞれの組織自身によって決定される外ないのである。しかし，組織の革新の研究が重大，かつ，根本的な変化にのみ限定さるべき理由は殊更ないであろう。むしろ，アンソフの意思決定の類型化[21]に倣っていえば，企業組織の革新は，戦略的革新，管理的革新ならびに業務的革新の全レベルを含むべきものと考えられる。

この点，ナイトの「組織ならびにその関係する環境にとって，目新しい変化の採用」という定義は，最も妥当なものと考えられる。ただ，この定義では変化が組織の何と関連したものかが明らかではないが，それは彼にとって組織の革新の範疇の問題なのである。

(3) 範　　疇

革新の分類も論者の観点によりさまざまのものがある。技術革新投資を研究したカーター＝ウィリアムズは，消極的革新と積極的革新とを区別した。前者が，需要の超過あるいは競争の増大や利潤幅の低下といった市場の直接的圧力によって行なわれる革新であるのに対して，後者は，このような市場の直接的圧力とは無関係に，企業の自発的な意図の下に新しい市場や技術を意識的に探究する場合を指している[22]。

同じく経済学者マンスフィールドは，諸組織間の革新性の相違に関心を集中している。彼は，特定企業が新技術の導入において，繰返えし業界のリーダーであったり，追随者であったりするという一般の仮説には，何の根拠もないこと[23]，また，革新の模倣速度（産業内の革新普及率）については，競争的産業が相対的に早い[24]ことを明らかにしているのである。

しかし，これらの研究の観点が，技術の革新と産業にあることは明らかである。これに対して，組織の革新の諸研究は，同じ革新性を問題にするものとしても，それはある革新が組織に与える変化の程度（急激度）の相違なのである。これは，たとえば前項に述べたウィルソンの根本的変化という定義の中にも現われている。

また，組織の革新は技術的，外部的なもののみではない。むしろ，組織の革新過程の研究においては，このような技術的革新についてのアイディアが発生し，精緻化され，提案され，評価され，採用され，そして実施される過程の考察が重要なのであり，このような過程を能率的にする組織的な態勢造りの革新，即ち，内部的，管理的革新こそ重大な関心事となるのである。

そこで本稿では，ナイトおよびエヴァン＝ブラックに従って，組織の革新の範疇を次のように規定する。

(A) 技術的革新（外部的革新）

(a) 製品またはサービスの革新

組織が生産，販売，あるは譲渡する新製品または新サービスの導入。

(b) 生産過程革新

組織の課業，意思決定および情報システム，あるいはその物的生産またはサービス活動における新要素の導入と企業の技術進歩。

(B) 管理的革新（内部的革新）

(c) 組織構造革新

組織に，仕事の割当，権限関係，コミュニケーション・システムおよび公式報酬体系などの変更を導入すること。

(d) 人間革新

解雇または雇用による職員の交替，教育または心理分析テクニックによる組織の人間の行動あるいは信念の修正。

注

① Barnard, op cit, p.83

② ibid, p.244

③ ibid. p.202

④ ibid, p.186

⑤ James G. March and Herbert A. Smion, Organizations, 1958, P.141

⑥ F. E. Emerry and E. L. Trist, The Causal Texture of Organizational Environments, Human Relations, 18(1965), pp.21～31

⑦ Shirley Terreberry, The Evolution of Organizational Environments, Administrative Science Quarterly, March 1968, pp.590～613

⑧ Herbert A. Simon, Administrative Behavior-A Sturdy of Decision-Making Process in Administrative Organization, 2nd. Ed, 1957, p. xvi

⑨ Barnard, op cit. p.264

⑩ ibid, p.261

⑪ ibid, p.276

⑫ Knight op cit, p.483

⑬ Shepard, op. cit, p.470

⑭ Eveett M. Rogers, Diffusion of Innovations, 1962. 藤竹暁訳「技術革新の普及課程」9頁

⑮ March and Simon, op cit, p.170

⑯ ibid, pp.174～175

⑰ ibid, pp.173～176. これは「計画グレシャムの法則」(ibid, p.185) の異なる面からの説明とみることができる。この法則は，常規的手続 routines が計画設定 planning を駆逐するという，組織に潜在する一般的傾向を言うのである。

⑱ ibid, p.188

⑲ 参考までに，定義を表示しておく。

著　　者	組織の革新の定義
ベッカー＝ホイッスラー	同じ目標を有する1団の組織の一つによるアイディアの最初又は早期の使用。
シエパード	組織が以前には仕方を知らたかった何かすることを学び，次いでそれを継続的にし続けること。
ナイト	組織並びにその環境にとって，新規の変化の採用。
サポルスキー	重大な数の課業に於ける根本的変化。
ベッカー＝スタッフォード	あるアイディアの最初又の早期の使用。
エヴアン＝ブラック	発明又は発見の何れの産物であるにせよ，新規の手続又はアイディアの実現化。
キャロル	組織構造又は手続に於ける主要な変化に導く社会過程。

⑳ James Q. Wilson, Innovation in Organization: Note toward A Theory, James D. Thompson (ed.), Approaches to Organizational Design, 1966 pp.193～218

㉑ Igor Ansoff, Corporate Strategy, 1965. p.8

㉒ C. F. Carter and B. R. Williams, Investment in Innovation, 1958. 陸井三郎訳「技術革新と投資」69頁

㉓ Edwin Mansfield, The Speed of Response of Firms to New Techniques, Quarterly Journal of Economics, LXXVII (May 1963), P 311

㉔ Edwin Mansfield, The Technical Change and The Rate of Imitation, Econometrica, vol. 29, No.4 (October 1961), p.763

3　革新の探索過程

前節では，マーチ＝サイモンが組織の革新を，適応化のための組織の変化殊にプログラム開発の過程とみていることを明らかにした。一般に，組織の革新過程は，刺戟→概念化→提案→採用という順序を経るものと考えられているが(1)，マーチ＝サイモンは，組織の革新がこのような新プログラムの探索過程をなすものであると共に，それは濾過過程 screening processes をも構成していることを明らかにしている(2)。つまり，一定の刺戟によって問題が知覚され，その解決のための探索が行なわれ，新プログラムが決定されるという過程は，別の角度からすれば，創始された革新的アイディアが，組織のコミュニケーション・システムによってさまざまに評価され，精緻化されて行く過程として理解される。いい換えれば，組織の革新過程は，適応化のための新プログラム開発の意思決定とコミュニケーションの相剋過程とみることもできるのである。

(1)　マーチ＝サイモンの探索理論

マーチ・サイモンは，革新的プログラムの探索は，革新的アイディアが既存のプログラムを利用できるようになるまで，反覆的に手段＝目的分析を行なうことであるとしている(3)。そして，この進行過程について，次の一般的

仮説が提示されている[4]。

1　探索は，最適解ではなく，満足な解を求めることである。従って，問題の基準に対して満足な代替案が発見され次第，探索は終了するであろう。

2　代替案の探索における注意の焦点の移行順序は，一般に次の経過をとるであろう。

(a)　組織の統制下にある変数

(b)　組織の直接統制下にない変数

(c)　革新目標の妥当性

3　必要な情報の探索は，情報源たる人を求めることである。従って，コミュニケーション経路の利用が，主要な決定因となる。

ところで，革新の探索の刺戟となるものは何であろうか。

マーチ＝サイモンは，組織の革新が本質的には適応的行動の一般モデル[5]によって動機づけられるものとしている。つまり，環境の変化が既存の組織プログラムを不満足なものとするとき，探索が開始されるのである。ただ，革新目標の設定について，次のような限定が付されていることに注意しなければならない。即ち，(a)革新目標（要求水準）は，最近の業績水準から飛躍的に隔たることとはない。(b)安定した状況においても，要求水準は緩かに上昇する傾向がある。(c)要求水準は，自己の過去の実績のみならず，他の人や組織のより好い成果をも基準とする。

かくて，革新の刺戟は次のようである[6]。

1　業績が目標（満足基準）に達しないことが，データによって明らかな場合。

2　環境に重要な変化がないか，目標を徐々に引き上げようとする要求が存在する場合。

3　偶然の好機に恵まれた場合。

以上の機会に当って，革新を促進する要因としては，次のようなものが考えられる。

A　最適ストレス[7]

ここでストレスは，要求水準（目標）と業績水準（過去の実績）とのギャップをいう。要求が業績を僅かに上回っている最適ストレスの状態において，革新は最も活発になるというのである。

B　革新の制度化[8]

前項の要因が革新への自然の刺戟をなすのに対し，これはいわばプログラム化された附加的な刺戟ともいうべきものである。

(イ)　期待業績の変化率で表わした目標の設定（売上高上昇率10%など）

(ロ)　革新の時間目標（研究開発部の自ら設けた革新完成期限など）

などの手段がそれである。

つまり，革新目標の明確化と時間の圧力とは，組織が，そのプログラム開発活動に必要な資源を配分し，注意の焦点を革新に集中するように働くのである。この場合，組織スラック[9]が未利用貨幣とか未利用マンパワーの形で存在すれば，革新の制度化が助長される。

C　新文化の導入[10]

組織にとって新しい文化に属する新人が組織に採り入れられることは，短期的に革新を大いに増進するであろう。

以上のように，マーチ＝サイモンは，組織の革新の探索過程を，適応的行動モデルによって動機づけられた満足な新プログラムの開発過程として捉えているのである。次に，この枠組に基づいた革新の研究のその後の発展を，ナイトによって吟味したいと思う。

(2)　ナイトの企業組織の探索行動一般モデル

ナイトの革新に関する企業組織の探索モデルは，前節に述べた革新の四つの範疇（製品，生産過程，組織構造，人間）を，革新の急激度 innovation radicalness と組織の成功感 organizational perception of success という二つの変数によって，相互に関係づけたところに特徴がある。

ナイトは先ず，革新が，組織にとって必ずしも経済的利益をもたらし，社会

的に受容可能な変化とは限らないものであることを注意する。そこで，革新がその組織にとってプラスに働くかマイナスに働くかによって，成功的革新と不成功の革新とに区別される。

次に，この成功または不成功の革新が組織にもたらす変化の程度を示すのが，革新の急激度である(11)。変化の程度は，量と質とによって測定されなければならないから，この尺度も業績急激度と構造的急激度に区別される。

1　業績急激度 performance radicalness

ある革新が別の場合と較べてもたらすアウトプット（組織の産出量，製品など）の変化（増加または減少）の大きさ。

2　構造的急激度 structural radicalness

前述の四つの型の革新の各領域において，ある革新が既存のものと構造的編成が異なる程度。たとえば，製品の物理的デザイン，生産過程の自動化，報酬構造，人間行動などの変化が尺度となる。

また，ナイトが組織の成功感を重視するのは，「組織というものは，変化への欲求 needs に関する認識において，その探索のパターンにおいて，また，満足な解を見出すその探索手段において異なる」ものであり，「組織の革新的行動は，組織自体が自らを成功していると感じるか不成功と感じているかによって異なる(12)」という認識に基づいているのである。つまり，集団というものは，成功，稍々成功，失敗という諸条件の下では，実に違った行動をあらわすというのである。

そこで，革新の探索行動は，組織の成功感によって，スラック状況における革新と，苦況にあるときの革新とに区別することが重要である。また，プログラム化された革新（マーチ＝サイモンの制度化）は，異なる探索の型を示すであろう。かくして，ナイトは，革新の探索行動の型を三つに分類する(13)。

A　常軌的革新 routine innovation

革新が一部の人びとに課業（目標）として割当てられており，たとえアイディアの創造が革新的であっても，その後，組織がそれを評価し実行に

移すことについては，詳細に規定された定型的方法と手段とをもっている場合である。自動車，家具，衣料品などの消費財産業におけるスタイルやデザインの変更がそれである。この革新は，定期的に行なわれ，また，それが生産過程，組織構造および人間の革新にはほとんど係わりをもたないという特徴を有する。

B　スラック革新 slack innovation

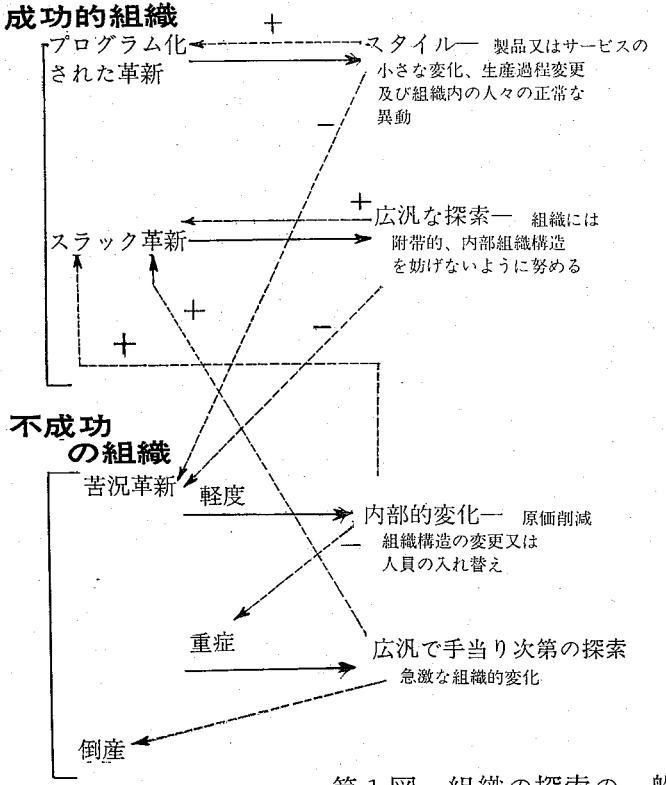
組織が成功感と超過資源とを併せ持つ場合である。この場合，組織は自らに満足しているのであるから，組織構造や組織の人間には出来るだけ差し障りのないような，いわば外部的革新を志向するであろう。即ち，製品や生産過程の革新を求める探索が附加的なものとして行なわれるのである。たとえば，研究開発部門の設置，O.R.や行動科学や市場調査などの新知識・新技術の採用などがそれである。これらの革新の採用が組織構造や人間の革新をもたらすことがあるが，それは組織にとって予期せざる変化なのである。

C　苦況革新 distress innovation

不成功な立場にある企業は，製品や過程の変化よりも，むしろ内部的変革を志向するであろう。この場合，組織にスラックがないのであるから，新製品や新過程を導入するような危険や高いコストを負担することができないのである。従って，組織構造や人間の革新によって，コスト・ダウンを強調することになるのである。

企業は，軽い苦況の下では，当然極端な処置や大きな変更（たとえば，大幅な人員削減や部門廃止）を避け，むしろ穏かな方法をとるであろうが，状況が厳しくなるにつれて，急激かつ，手当り次第の，予想し難い行動をとることになろう。

ナイトは，概ね以上のような彼の見解を第1図のように纏めている(14)。このモデルは，革新が結果的に成功（組織目的にプラスの貢献）するか否かによって（図中の破線矢印），企業組織が，次々に異なる探索戦略を，異なる革新の型と急激度において適用するべく動機づけられることを示している。



革新の型	急激度
製品及びサービス	低
生産過程	低
組織構造	低
人間	低
製品及びサービス	中・高
生産過程	中・高
組織構造	低
人間	低
製品及びサービス	低
生産過程	低・中
組織構造	中
人間	中
製品及びサービス	低・中・高
生産過程	中
組織構造	高
人間	高

第1図　組織の探索の一般モデル

手引：　＋成功的革新
　　－不成功の革新

組織は，環境の変化（スラック状況，安定状況，苦況）に応じて，適応化の努力をし続けなければ存続し得ないシステムとして捉えられているのである。

それでは，組織が環境の変化を知覚し，革新への欲求を認知し，探索を開始するのはどのようなメカニズムによるのであろうか。ナイトは組織の探索が，組織における誰か個人の問題認識に始まるものとみている。

今日の企業には，常軌的なスタイルや製品の変更，新製品開発，管理者教育，あるいは生産原価削減など，多くの革新問題が山積している。また，そのために企業が配慮の必要な状況や問題を発見するための，組織の外部を監視する従業員を組織は多数抱えているのである。彼らは，競争の状況を調査し，顧客の新しい欲求を推測し，あるいは科学的技術的開発を探究している。従って，これらの個人に問題を認識せしめる直接の刺戟はさまざまであっても，組織としては彼らの課業の中に問題発見を期待しているのである。

この問題認識に続いて，その解の探索が展開されるためには，少なくとも問題解決に関する知識と経験，探索戦略および解の受容可能性を決定する基準が必要とされるであろう。かくして，組織の革新問題の解決過程は第2図のようなものと予想されるのである(15)。



たとえば

1　欲求不満（閉塞）
2　好奇心
3　競争心
4　プログラム化された常規的変化

1　記　憶
2　探索戦略
3　あり得る解の評価基準

満足な解

1　製品またはサービス
2　生産過程
3　組織構造
4　人　間

第2図　組織の革新の合理的側面

そして，この解の探索過程が手段・目的分析の過程であることは既に述べた。それは，達成さるべき全体目的の定式化から始め，この目標を達成するための極めて一般的に規定された1組の手段を発見し，次にこれらの手段の一つ一つを新しい下位目標として受けとめ，さらに，それを達成する一層細目の手段を発見するというプログラム精緻化の連続的接近のテクニックを意味しているのである(16)。

ところで，これまで述べてきた組織の創造的問題解決過程が，組織の革新の合理的側面であることに注意しなければならない。いわば，人間の「合理性に関して認められる限界が，組織の変化やプログラム開発に如何に影響するか(17)」という面をみてきたのである。マーチ＝サイモンは，組織の革新過程を，創始，革新案の精緻化，成果の精緻化，評価，公式的提案，承認という段階としてみている(18)。しかし，それが，探索過程であると共に濾過過程をなすものと認識されていることについてはすでに述べた。主として人間の能力の限界に係わる探索過程に対して，革新の濾過過程は，この合理性の制約と共に，多様な欲求と自由意思に基づく人間の感情の作用が大きな問題をなす領域なのである。

注

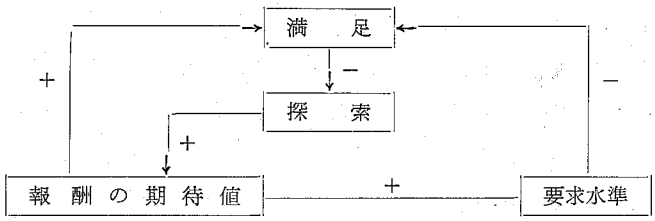
① Becker and Whisler, op. cit, p.466

② March and Simon, op. cit, p.178. なお，ロジャースは，彼の革新の採用過程の5段階説（認知，関心，評価，試行，採用）について，関心段階が探索過程，評価段階及び試行段階が濾過過程に相当すると述べているが，マーチ＝サイモンがこの2過程を組織の革新の同時並行的な2大構成要素と考えていることは明らかである。

③ ibid, p.190

④ ibid, pp.179～180

⑤ ibid, pp.48～49. マーチ＝サイモンの「適応的行動の一般的動機づけモデル」とは，概ね次のようなものである。



1　満足が低い程，人間が企図する代替案の探索は多くなる。
2　探索が多い程，期待する報酬の価値は高くなる。
3　報酬の期待価値が高い程，満足は高くなる。
4　報酬の期待価値が高い程，人間の要求水準 aspiration level は高くなる。
5　要求水準が高い程，満足は低くなる。

⑥ ibid, p.183
⑦ ibid, p.184
⑧ ibid, pp.184～186
⑨ Cyert and March, op. cit. p.36. 組織の総資源と総必要支払との差を言う。
⑩ March and Simon op. cit, p.189
⑪ Knight, op. cit, pp.482～483
⑫ ibid, p.483
⑬ ibid, pp.484～485
⑭ ibid, p.487
⑮ ibid, P.488
⑯ March and Simon, op. cit, p.190
⑰ ibid, p.172
⑱ ibid, P.198

4　組織の濾過と革新的組織

創始された革新的アイディアは，組織の各部門，各層において検討，評価され，次第に精緻化されて遂には組織にとつて満足なものとして採用が決定される。これは，革新の濾過過程の合理的な側面である。

しかし，組織の革新は未来への挑戦でもある。サイアート＝マーチが強調しているように，企業組織はその経験から学習する適応的合理性のシステム(1)として行動するものと考えられるのに対して，革新は少なくともその組

織にとって新奇な活動プログラムの選択を意味する。また，マーチ＝サイモンは，目標と現実認識が相違するのに共同意思決定が必要とされる場合，受容不可能性，比較不可能性，不確実性などの要因がその案に含まれていると，組織のコンフリクトが生ずることを明らかにしている。(2)組織の革新は，正にこの状況に一致する面をもっている。目標，従って現実認識の異なる連合体諸メンバー(3)に対して，革新は資源配分とスケジュールの変更という共同決定を要請するものであり，しかも革新の結果は不確実である。ここに，組織の革新を巡るさまざまの利害の葛藤が生ずる理由がある。

問題はさらに深刻である。ようやく採用が決定された革新も，それが組織のメンバーによって真に受容され支持されていなければ，実質的に骨抜きにされてしまうという事態さえも考えられるのである。ここに至っては，組織そのものの体質や人間の価値感が，問題の核心となるであろう。

(1)　組織の濾過作用の合理的側面

マーチ＝サイモンは，「革新が模倣によって生ずる限りでは，革新の率および型は接触の仕方 exposure，即ち，組織のコミュニケーション構造の函数である(4)」と述べている。

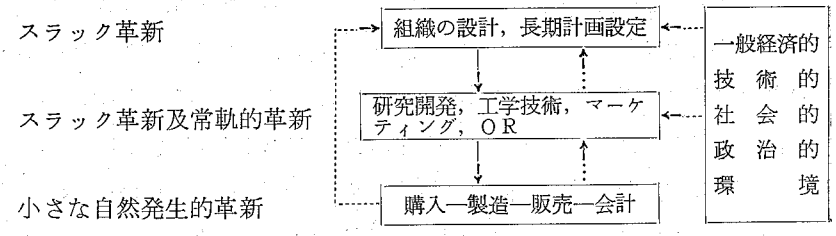
組織のコミュニケーション・ネットワークの構造は，組織の特定メンバーが出逢う刺戟の種類およびその相対的頻度をきめ(5)，やがてはそこに生ずる革新の型を決定する(6)ものと考えられる。たとえば，特定の顧客に接触している組織メンバーの革新志向はその顧客の満足に重心がおかれるであろうし，また，外部環境と直接接触していないメンバーの革新は性格的に主として資源節約的になるであろうといわれる。革新的アイディアは，すでにその発生段階において，組織の専門化により選択が行なわれているのである。

次に，発生したアイディアは，組織においては伝達されなければならない。ここで重要なのは，人間は選択的接触 selective exposure という属性を有することである。これは，個人が既存の意見と一致するコミュニケーションに接触する傾向である。受容者がコミュニケーションを受容するか否か

は，個人の過去の経験，社会的価値，精神状態，知識の状態などによって決定されるといわれる(7)。このコミュニケーション受容の決定因の合理的側面は，組織においては各職位の専門知識であろう。かくしてマーチ＝サイモンは，組織内で革新案が通過しなければならない諸段階における選択の属性はそこに生じている専門知識の種類の函数であろうとしている(8)。組織において新アイディアが最終的承認を得るまでには，組織内の各コミュニケーション境界において，それぞれの専門知識，即ち組織メンバーの記憶の中に貯えられた問題解決のレパートリーに照した，実行可能性のチエックが行なわれるのである。

この場合，重要なのは，組織の各層，各部門における革新案への関心の程度，つまり革新に対する感度であろう。マーチ＝サイモンは，「組織のいかなる点においても，革新に対する感度は，関係する特定単位の諸欲求に対する革新の関連性の函数である(9)」と述べている。組織の特定単位の目標にとって，その革新案の関連性が弱ければ，その単位の注目を受けたり，優先的取扱いを受けたりすることが少なく，濾過されてしまうのである。

このような組織における革新の感度は，革新的アイディアの伝達の能率に関する問題であると共に，組織の階層とアイディア提案との関係をも予想せしめることになる。マーチ＝サイモンも組織階層による革新的機能の専門化を論じているが(10)，ナイトは，現代の典型的大企業組織の最高層，スタッフ層，および現場層の3階層について，それぞれの最も関心を有する革新問題の関係を次のように示している(11)。



第3図　革新問題の諸関係　　―→公式組織の革新力
　　⋯→情報の流れ

ナイトは最高層がいわゆる戦略的問題に最も関心が深く，科学者，技師，市場調査担当者などの専門スタッフは革新そのものを目標としており，それに対して革新がその課業でない現場層においては，組立手続，工具の使用法，機械の運転速度などに関する業務上の小さな革新しか生み出されないものとみているのである。つまり，組織階層または公式意思決定システムにおける個人の地位や課業活動によって期待される革新の量や型が異なるということである。

また，彼は，「基本的には公式組織におけるその人の地位が高い程，彼が成功的な革新者となることが多い。そして，彼が導入し得る開発は一層急激なものとなる[12]」という仮説を樹てている。重要な革新は天下り的なことが多いというのである。ここに，革新提案の成功（あるいは不成功）の程度を示す尺度である彼の急激度という概念が適用されをこととなる。かくして，公式意思決定階層における地位と革新の急激度との関係についてのナイトの見解は，第1表のように要約される[13]。

第1表　公式意思決定階層上の地位と革新力

公式職能の問題解決階層（選択別）	急激度（革新範疇別）											
	製品・サービス			生産過程			組織構造			人間		
	高	中	低	高	中	低	高	中	低	高	中	低
スラック革新												
組織設計		×			×		×			×		
長期計画設定	×			×			×			×		
スラック及び常軌的革新												
研究開発	×			×					×			×
エンジニアリング		×		×					×			×
マーケティング		×			×				×			×
O　R		×		×					×			×
小さな自然発生的革新												
購　買		×				×			×			×
製　造		×				×			×			×
販　売		×							×			×
会　計									×			×

この表に明らかなように，組織階層上の地位が高い程，革新を実現する力が大である。殊に，組織構造や人間の革新（内部的，管理的革新）は，最高管理層の革新力によるのでなければ，ほとんど実現しえない。これが，ナイトの見解なのである。

(2)　革新の濾過作用と組織構造

前項のナイトによっても明らかなように，現代の典型的企業組織において，新アイディアを開発して組織の環境に対する適応力を増大せしめることを主要な機能としているのは，スタッフ専門家である。ところが，彼等の専門的提案が必ずしもライン管理者によって採用され，実施に移されるとは限らないのである。このスタッフ提案の成功性は，技術的な実行可能性のチェックのみによるものであろうか。

エヴァン＝ブラックは，このスタッフ専門家によりライン管理者に提出された革新提案の成功性に影響する要因を，管理者教育計画の卒業生と二つの会社の職員を対象とした質問票方式で調査し，それを統計学的に分析している。彼等が予め選定した要因は，次の１１変数である(14)。

1　提案の質（変化の急激度や研究水準の高さ）
2　組織の規模
3　公式化の程度（組織が公式の規則や規定に支配されている程度）
4　意思決定システムの集権化の程度
5　その環境における組織の競争上の地位
6　管理者の職業専門化の程度（ライン職位にある専門家の管理者総数に対する率）
7　スタッフ職員の職業専門化の程度
8　管理者１人当り革新の提案数（革新のアイディアの頻度）
9　革新提案に盛り込まれている新アイディアの知覚された必要性
10　革新提案に対する管理者の受容性
11　新アイディア開発中のスタッフ専門家とライン管理者のコミュニケー

ション程度。

以上の中，1は実現化の成功または失敗に対する提案の質の効果を，2～8は新アイディアの実現化に対する組織構造の効果を，9～11は革新過程に影響するスタッフ・ライン関係の効果を探究するために選ばれた変数なのである。

結論として，スタッフ提案は，競争的地位，スタッフ職員の専門化度，規則の公式化度，スタッフ・ライン間のコミュニケーション，提案の質，提案の知覚された必要性が高く，管理者の職業専門化の低い組織において，より成功をみることが多いことが明らかにされた(15)。要するに，このような属性をもった組織が，適応的に反応する革新的組織と考えられるのである。

エヴァン＝ブラックはさらに分析を進めて，技術的提案は，規模が大きく管理者の職業専門化度が高く，管理者1人当り提案数の多い組織，これに対し管理的提案は，公式化と集権化の程度，ライン・スタッフ間のコミュニケーション，提案の質および管理者の変化受容性の高い組織において採用されることが多いことを発見している(16)。

また，彼等はこの調査結果から，潜在的ペイオフのより確実な技術的革新に対する管理者の選好を反映して，スタッフ専門家も管理的革新を敬遠する傾向があると述べており，さらに，将来，ソフトウェアともいうべき管理的革新を開発する管理者と，ハードウェアたる技術的革新のアイディアを生むスタッフ専門家との間に，新しい分業が生まれるかもしれないと予測しているのである(17)。

このエヴァン＝ブラックの発見は，技術的水準が高く，自由な雰囲気をもち，投資資金に余裕のある組織において技術的革新が旺盛であり，相対的に実施の困難な管理的革新は，細心にして（マーチ＝サイモンのフィードバック調整(18)）果断な管理者を有する集権的組織において，はじめて実現が可能となるものと理解することができよう。この点，同じくスタッフ・ライン間の関係の革新に対する影響を，アメリカ東部および中西部の九つの大デパートの管理職員との面接によって調査したサポルスキーの結論は，一層深刻な

問題を提起している。

サポルスキーによれば，これらの最も革新的な大デパートでは，コントローラーを中心とするスタッフ専門家による(1)購買職能と販売職能との分離，(2)マーチャンダイジング計画問題に対する電子計算機の応用，(3)販売活動における洗練された意思決定テクニックの応用という多年の革新提案が，結局今日に至るも，各商品部門の実権を握るバイヤーの反対に逢って採用または実現に到らないでいるといわれる。

彼はこの問題を，「デパートの革新の経験は，組織設計者のヂレンマを浮き彫りにしている。デパートの報酬構造の多様性，殊に小売専門コントローラーの職業専門化の増大が，重要ないくつかの革新の概念化に導いた。またデパートの課業構造の多様性，あるいは会計問題における統制部門の自律性は，革新計画の提案を助長した。しかるに，デパートの構造的編成の多様性，意思決定権限の分権化，ならびに平等な立場の多くの下位単位（商品部門）の存在が，これら諸計画の実現を挫折させたのである[19]」と解釈している。

かくしてサポルスキーは，組織の誘因構造および課業構造に生ずる多様性の量が，革新の提案と採用とでは，正反対に作用するものである以上，組織における革新の探索と採用とは，一方の率を昂める努力は他方の率を引き下げるというコストによってのみ達成されるという関係にあることになり，この両者を満足させる組織を構成することは不可能かもしれないと，結論しているのである[20]。

これは，ウィルソンの，組織参加者が革新案を案出し，提案する確率を昂める諸要因こそ，組織がその提案を採用する確率を引下げる要因に他ならないという分析の験証なのである。

今日，企業組織で働いている専門技術者の数および率は，増大の一途を辿っている。そして，彼等の多くは，その雇用された企業においてプログラム化されない課業を与えられると共に，企業の外部に自己の準拠集団 reference group を有し，その規制を強く受けていると考えられる。組織の課業構造

は，そのプログラム化されない活動が増えるにつれて多様化するであろう。また，組織の能率に重大な関係のある誘因構造も，組織のメンバーシップや参加者の関係する組織内外の準拠集団の数の増加に従って多様化するであろう。かくして，組織の課業構造と誘因構造の多様化がみられる現代の典型的な大企業組織において，これらの多様性が，組織の革新の案出や提案を促進する要因であると共に，その採用率にマイナスに働く要因となっていると考えられる。このように理解されるウィルソンの命題は，複雑な組織環境（エメリイ＝ツリストの動乱の場）と豊富な未利用資源（資本，技能，消費者，注目に値するエリート）とを前提として，次のように述べられている(21)。

1　組織の多様性が大きいほど，メンバーが主要な革新を案出する確率は大となる。

2　組織の多様性が大きいほど，主要な革新が提案される確率は大となる。

3　組織の多様性が大きいほど，主要な革新の採用率は小となる。

ここで主要な革新とは，革新の全範疇における戦略的，管理的レベルのものを指していることは明らかであろう。

さて，以上のウィルソン――サポルスキーの提言は，最早スタッフ提案の成功性といった次元を超えた，現代企業組織の体質そのものが問題とされていることに注意しなければならない。

(3)　革新的組織

シェーパードも，現代の企業組織を革新抵抗的組織または伝統的組織と呼び，ウィルソン，サポルスキー，そしてV．トンプソンの指摘する困難な問題に真正面から取り組み，それを解決するための理論を展開している。

彼は，組織というものは本来革新的であるのに，過去の組織の大部分は革新抵抗的になるように仕向けられていると述べている(22)。厳密に規定された（マーチ＝サイモンのプログラム化された）活動の正確な反覆を確保するために，組織は，革新に対する強力な防禦装置を必要とするからである。ここ

では，いかなる変化も，ある種の既得権 vested interests に反し，また，ある種の管轄権 territorial rights を犯すものとみなされてしまう。伝統的組織では既得権と管轄権の感情は正統な権限の委譲として神聖視されており，従って，権利侵害に対する迅速，効果的な反作用が正当化される。組織の本質的属性である適応化のための革新的努力は，過失や無責任や不服従として片付けられ，革新希望者は再び組織の軌道の中に引き戻されることになる。

このような組織の中にあって，敢て革新を提案するものは権威に対する反抗心や自負心sense of self-worthの持主であろう。彼は，自己の職務保証と昇給・昇進の機会を賭けているのである。マーチ＝サイモンは，組織の革新について企業家，投資家，ブローカーといった専門化が生ずると述べているが(23)，伝統的組織において正にこの投資家とブローカーの役割を果たさねばならないのは経営者である。彼は，革新の産婆および看護婦，即ち，促進者と保護者たるべき地位にあるのである。伝統的組織においても，その権限構造の最上層部からする革新には抵抗的ではないからである。

しかし，シェパードは「革新的アイディアの採用にとって，最高経営者の支持は常に必要であるけれども，革新の実現を確保するには，それは決して十分とはいえない(24)」として，革新の採用と実現化 implementation との識別の重要性を説いている。場合によっては，革新の実現化が開発段階よりもさらに創造的問題解決を必要とするものと考えられるからである。それは，「命令の権力さえも，必ずしも抵抗の力に等しくはない(25)」という認識に基づいているのである。かくして，伝統的組織は，遂に革新的組織と呼ぶことは不可能である。

しかも重要なことは，オートメ化の進展によって，このような革新抵抗的—伝統的組織が，次第に新しい環境に不適応となりつつあることである。今や，企業組織の新しい課題は，革新的，かつ，プログラム不可能な活動を体系化し得る方法の発見に移りつつあるのである。かくして，新しい企業の革新を産み出す組織の原理が求められなければならない。

シェパードは，この革新産出的組織にとって最も必要とされるのは，周期性 periodicity であるといっている(26)。

新しい企業組織の主要課題は，革新である。ところが，その革新の開発段階と実現化段階とでは，要求される組織の質が異なることに注目しなければならない。開発段階では，組織は多様，かつ異質的な人びとが貢献し得るような開放性 openness を必要とする。この開放的システムによって，豊富な代替案の探索が可能となるのである。他方，革新の実現化のためには，目的の単一性，機能的分業，責任と権限，規律，内部的コミュニケーション境界の設定などに表わされる，厳格な命令システム command system の形をとることが必要なのである。このような革新の開発過程と実現過程とにおいて，それぞれの過程で必要とされるシステムの特質が，うまく組み合わされて周期的に現われるような組織こそ，新しい革新的な組織と考えられているのである。つまり，多様性と同質性，あるいは自由開放性 looseness と厳密性 tightness との周期性が，新しい組織原理なのである。

シェパードによれば，この周期性原理による新しい組織の先駆が，すでに出現しているという。彼の挙げる革新産出的組織の例は，次の4型である。

(1) 太平洋戦争中の米軍奇襲部隊および今日の宇宙=兵器開発システム。
(2) 季節的産業やファッション産業などの自然の周期性を備えた産業。
(3) 同一目的をもった複数企業の定期的会合。
(4) 特別機動集団 special task force, あるいは可変的プロジェクト組織 modified project from.

ところで，ここに挙げられた実例が，最もナイーブな周期的システムともいうべき(2)の場合を除いて，何れも国家や組織の非常時に現われたシステムであることを，シェパードは忘れていない。ナイトの苦況革新でも述べられたように，組織の存続という基本問題に対する脅威が，その新しい解決に対して開放的，かつ，探索的ならしめるのである。従って，このような革新の風土が，組織にとって安易に得られるものであるかのように議論を進めることは危険である。換言すれば，伝統的組織を革新的組織に変質せしめるには，

組織構造革新以上に本質的な何物かを必要とするのである。

シェパードは，このような観点から，現在組織の革新にとって最も望まれるものは，人間および人間相互間の関係の再教育であると述べている。国家の非常時における偉大な革新が実証しているように，組織が成員の職位を超えた目標 superordinate goal に基づき開放システムとして活動し得るためには，「創造的だが実用的な想像力，心理的安定感と自律心，人を信じ他人の信頼を得る能力，偉大なエネルギーと決断力，組織する才能，ならびに（必要とあらば）マキャベリアンたる能力[29]」という並々ならぬ資質を持った人間が必要なのである。そして，このような資質は，自己の行動や自負心が組織の報酬——懲戒体系によって盲目的に動かされることのない，所謂自我実現的 self-actualizing 人間によって発揮されるであろうとされる。

さらに，このような資質を持った自我実現的人間が多数育つためには，組織は，成員が相互に競争上の脅威または審判官としてみることなく，意見の相違に当面してもそれを打開できる開放性と相互支持性をもち，全員がよりよく貢献することを学び得るような業務遂行上のフィードバックが成員相互間の責任である，といった風土を創ることが必要なのである。こうした組織環境においてのみ，真の分権化，プロジェクト形態組織の活用，あるいは組織内の異動の自由をもつ高級科学者階層の創設が可能となるというのが，シェパードの結論である。

かくして，第2節で述べた革新の四つの範疇は決して平面的に羅列さるべきものではなく，立体的構造をなしているものであることが明らかになった。即ち，バーナードが繰り返し述べているように，組織は環境に適応するために，しばしば，目的の変更や再規定を必要とする[30]。それが，ナイトの製品・サービス革新であり，アンソフの新製品—市場分野への進出である。そして，この第1の革新のより有効な達成のためには，生産過程革新が必要である。また，これらの技術的革新の有効性は組織構造革新が前提となる。さらに，組織構造革新は，人間革新によって準備されなければならない。そしてまた，これらの管理的革新は技術的革新の進展によって影響を受けると

いう関係もみられるであろう。つまり，これらの革新の各カテゴリーは密接な相互依存的関係をもったシステム構造をなしていることが理解されるのである。

注

① Cyert and March, op. cit, p.99
② March and Simon, op cit, pp.113～129
③ Cyert and March, op. cit,P.27．サイアート＝マーチは，個人にはいくつかの目標があるが，人間の集合体にはそれがないとして，企業組織は，経営者，従業員，株主，供給業者，顧客，弁護士，徴税官，監督諸機関などをメンバーとする連合体とみるべきことを主張する。
④ March and Simon, op. cit, p.188
⑤ ibid, p.168
⑥ ibid, d.189
⑦ ロジャース，上掲書，74～75頁
⑧ March and Simon, op. cit, pp.189～190
⑨ ibid p.197
⑩ ibid, pp.197～199
⑪ Knight, op. cit, p.492
⑫ ibid, p.490
⑬ ibid, p.492
⑭ Evan and Black, op. cit, p.521
⑮ ibid, p.524
⑯ ibid, p.526
⑰ ibid, p.527
⑱ March and Simon, op. cit, p.198
⑲ Sapolsky, op. cit, p.509
⑳ ibid.
㉑ Wilson,op. cit, pp.200～204
㉒ Shepard, op. cit, p.470
㉓ March and Simon, op. cit., pp.187～188
㉔ Shepard, op. cit,. p.472
㉕ ibid., pp.470～471
㉖ ibid., p.474
㉗ ibid., pp.474～475

㉘ ibid., p.477
㉙ ibid.,p.476
㉚ Barnard., op. cit., pp.91～92

5　結

これまで行なってきた，組織の革新に関する最近の文献の概観によって，この領域における主要課題が大まかに二つあることが，次第に明らかになった。その一つは，現在あるがままの組織の革新過程を叙述し，殊に組織の革新を動機づける諸変数と，採用された革新の型および率との関係を究明しようとする研究である。いま一つの研究は，現在の組織構造の革新に対する逆機能的関係を指摘し，あるべき革新的組織を探ろうとするものである。前者を組織の革新の記述論，後者はその規範論とすることができよう。

しかし，今ここでこの二つのアプローチの是非を論ずる積りはない。現実には，記述論的革新論は規範論の展望をその中に蔵し，規範論的革新論は記述論の枠組をその土台としている。そして，両者に共通していえることは，その何れもが仮説の域を出ていないということである。何よりも経験的データが不足しているのである。同じことが本稿で吟味した経験的諸研究についてもいえる。そこで発見された諸関係が一般化されるには，さらに多くの実証が積み重ねられなければならないであろう。

しかし，このような限界を認めるとしても，バーナードやマーチ＝サイモンの業績が次第に精緻化され，験証化されつつあることもまた明らかであろう。たとえば，組織の革新は，基本的には，予測し難い変化を示す環境の変化に対応する組織の適応行動の一環をなすものと理解される。この場合，革新がプログラム化された定型的な行動と区別されるのは，そこに新プログラムの創造と，計測困難な革新のコストを含むという点にある。そしてこの革新の本質の前者については主として記述論的研究において，また，後者については主として規範論的研究において，それぞれ精緻化が進められていると思われるのである。

先ず，ナイトが組織の探索行動は，環境の好悪ないし組織の成功感によって異なるであろうという予測を明らかにした。環境に恵まれている場合には，次第に革新の制度化ないしプログラム化が進められるが，それは主として外部的革新，即ち，製品および生産過程の革新を志向する。他方，組織環境が悪化すると起死回生のために，組織スラックの絞り出しとして生産過程，組織構造，そして人間にまで及ぶ内部的革新の，予測し難い行動をとるというパターンが示されたのである。

しかし，ここでこれらの革新の諸範疇が相互依存的なシステム的関係をなしており，それにも拘わらず一般に技術的革新（革新のハードウェア）に較べて管理的革新（革新のソフトウェア）が等閑に附され勝ちであり，また，組織においては上層部からの革新が成功することが多い，という諸研究の一致した認識に注目することが重要である。

すでにバーナードも，「こうした状況において（組織の大規模化と技術的統合の要請の乖離）いわずもがな必要とされる発明能力と革新に注意しなければならない。技術的発明というものは，もし経済性が要請されなければ他の手段によっても達成可能な多くの目的の，経済的達成にとって必要である。他方，一定の技術的過程によってのみ達成可能な目的には，組織技術上の発明と革新とがなければ経済的に達成不可能なものもあるのである。この区別は，一般に適切に理解されていないと思われる(1)」と述べて，ハードウェア革新とソフトウェア革新との相互依存関係の重要性を指摘している。

そこで，もし企業組織の適応化において技術的革新の比重が圧倒的なものとなりつつあり，しかも現代組織の本質がこの革新に逆機能的なものを持っているとする規範論的命題が正しいとすれば，このヂレンマを解決して組織の存続を図る戦略的要因は，組織構造，人間および人間関係などのソフトウェアの革新にあるという，シェパードの主張は正に問題の核心を衝くものといえよう。このことをバーナードの表現を以ってすれば，組織の対外的均衡には対内的均衡が前提となり，組織の有効性の達成のためには組織の能率が必要であるという，組織の存続条件(2)を示すものに他ならない。ここに革新

のコストとは，単にハードウェア的なもののみならず，ソフトウェアの費用を必ず含むものであり，両者の正しい測定は，組織の能率，即ち，組織効用の均衡という観点からなされなければならないことが理解されるのである。この点，たとえばアンソフの企業戦略論モデルは，その革新的戦略開発の面の分析において優れた業績を挙げているにも拘わらず，その遮過過程，つまりその前提となるソフトウェア革新の費用についての配慮において，不十分な点がみられるように思われるのである。

ところで，ソフトウェア革新は一般に困難なものと理解されている。この困難を克服してそれを実現するには，果断な管理者を有する集権的組織であることの必要性が，エヴァン＝ブラックによって示唆された。これは，権威ある優れたリーダーシップの下で，はじめて組織構造や人間の革新が実現可能なことを示しているものと考えることができよう。このことは，バーナードの意思決定の機会主義的側面と道徳的側面の問題として，すでに論じたところであった。それは要するに，組織の要求水準を満足させる対外的適応化の戦略の発見，創造であったのである。

かくして，経営者の高い理想と先見性（＝組織の高い満足水準）によって，組織の参加者が安んじてその能力（殊に創造力）を発揮し，また，発展し得るような誘因体系，職位構造ならびに課業構造の組合せを創造し，技術的にはバーナードの技術的総合の原理（システム化，あるいはアンソフのシナージィ効果）を実現する革新を積極的に開発するところに，新しい企業組織の存続と発展の途があるといえよう。そして，経験的データを固めて，このような存続と発展の条件を探究するところに，組織革新の記述論的アプローチと規範論的アプローチとが，協力して研究を発展せしめる方向があると考えられる。

注

① Barnard, op. cit., p.238

② ibid., p.83