

組織スラックについて

平池, 久義

<https://doi.org/10.15017/3000002>

出版情報 : 経済論究. 30, pp.69-92, 1973-06-10. 九州大学大学院経済学会
バージョン :
権利関係 :



組織スラックについて

平 池 久 義

目 次

序

1. 組織均衡理論と組織スラック
2. 二種類の組織スラック
3. 組織スラックとコンフリクト
4. 組織スラックと革新
5. 組織スラック・コンフリクト・革新

結

序

バーナード・サイモンの近代組織理論以後、サイアート・マーチらによって発展させられている理論に企業行動理論がある。そして、組織スラックはその企業行動理論における主要な概念である。では、組織スラックとは何か。それについては既に若干の著書・論文¹⁾が存在し、種々の議論がなされつつあるが、まだ定説はないように思われる。そこで、本稿においてはまず組織スラック理論の発展過程を辿り、それからコンフリクトや革新との関連を見ることにした。それを通じて、組織スラックの何たるかを理解したいと思うのである。

1) 二、三のものを列挙すると、

西田耕三「行動科学的決定モデルとその基礎理論(2)」, 組織科学, Vol. 1, No. 2, 1967.

原沢芳太郎「組織スラックの概念について」, 武蔵大学論集, 第17巻2, 3, 4, 5, 6
合併号, pp. 445~466.

吉原英樹「組織スラックと企業行動」, 国民経済雑誌, 第116巻2号, pp. 78~95.

1. 組織均衡理論と組織スラック

組織スラックという言葉は、1956年のサイアート・マーチの論文「寡占理論における組織的要因¹⁾」に最初に出てくる。この論文は寡占企業を対象にし

て、従来の企業理論の不備を是正するために組織理論の成果を導入しようとするものである。具体的には次の四つがあげられる。

- ① 利潤極大化に代る利潤の受容可能水準（the acceptable level of profits）の導入。

つまりは最適基準に代る満足基準の導入である。

- ② 企業を意思決定システムの組織と見るプロセス思考の導入。

従来は企業環境についての不確実性は無視されてきたが、しかし現実の企業はそのような不確実な環境の下でどのように意思決定し適応しているのが問題となる。

- ③ 組織スラックの導入。

「ここで考慮されているモデルは、企業が一連の下部単位（例えば、部門、課、或いはもっと小さな作業グループ）から成り立っているという事実を認めている。これらの下部単位の要求と欲求は、たとえコストを伴うとしても企業の計画の中で考慮されなければならない。そのシステムの維持のための最小限必要量をこえる下部単位の満足に対する組織資源の割当が組織スラックという形態をとる²⁾」。

- ④ 明確な意思決定ルール（specific decision rules）が欠如していることの指摘。

古典理論では意思決定が限界収益と限界費用という決定ルールに依存するものとされていたが、現実にはもっと多くの変数が存在するため、明確な決定ルールは現在のモデルには存在しない。

これらのうちの②は組織の意思決定過程についての記述であり、③の組織スラックは分配過程についての記述である。①はこの両者に係わると見てよい。組織スラックが分配過程の面で定義されているのがわかる。

ところで、組織スラックは組織理論からの借り物であるというが、バーナード・サイモンの組織理論³⁾ではその言葉は出て来なかった。では、組織理論のどんな概念が新たに組織スラックとよばれているのだろうか。ここで、組織ス

ラックについてのサイアート・マーチの記述を、サイモンの組織均衡理論の記述と比較してみる。それは五つの命題にまとめられていた⁴⁾。

- (1) 組織は、われわれが組織の参加者と呼ぶ多くの人々の相互に関連する社会的行動のシステムである。
- (2) 各参加者および各参加者集団は、組織に対して貢献する代りに、組織から誘因を受けとる。
- (3) 各参加者は、彼に提供される誘因が（それは彼の価値および彼に可能とされる代替案によって測定されるのであるが）、彼がなすことを求められる貢献に等しいかそれより大である限りでのみ組織への参加を続けるであろう。
- (4) 種々の参加者集団によって与えられる貢献が、組織が参加者に提供する誘因を生み出す源泉である。
- (5) 故に、組織はその貢献がこれらの貢献を引き出すのに十分な誘因を提供しうる限りで「支払い能力がある (solvent)」ことになり、存続を続けるであろう。

この最初の三つの命題がほぼそのまま組織スラックについての記述の中で述べられているのがわかる。それは貢献以上の誘因⁵⁾であり、つまりは「システムの維持のための最小限必要量をこえる下部単位の満足に対する組織資源の割当」である。組織スラック概念はあきらかに組織均衡理論から導き出されたものである⁶⁾。

ではなぜ組織均衡理論が組織スラック理論として発展させられる必要があったのか。サイアート・マーチは次のようにいう。「ほとんどの場合、われわれが組織スラック概念を用いてきたのは、差別的ペイントを説明するためにではなく、組織諸現象の全体を説明するための仮説上の概念構成 (hypothetical construct) としてである。特に、それは企業が外部環境の大変化に対してとる調整を扱う際に役立つように思われる⁷⁾」。「更に重要なことは、組織スラックが提供するクッションの故に、企業は不況に際会しても生き残ることができるということである⁸⁾」。つまり、サイアート・マーチの関心は変化する環境の

下での企業の存続であり、存続のための企業の行動であった。寡占企業を対象にするそのような行動を組織均衡理論で説明し、解釈することが彼らの課題であった。その際に組織均衡理論の中心命題である第三命題が有効である。その組織スラックこそこのような企業行動をうまく説明するものである。それは環境の変化と共に増減する。つまり、環境が良好の時には組織スラックも増加し、環境が悪化すると組織スラックも減少する。サイアート・マーチは、「従って、企業目標自体が危機に瀕する時には企業は下部諸単位に圧力を及ぼすことができる⁹⁾」という。彼らはこの論文で、価格・製品スタイル・デザイン等の変数も固定されたものと考え、寡占企業が満足利潤達成に失敗した場合、組織スラック¹⁰⁾を取りあげることができるものとしている。

組織スラックを貢献以上の誘因としてとらえるこの考えは、1958年のマーチ・サイモンの著書『組織論 (Organizations)』においても貫かれている。ここでは組織スラックは環境適応行動ばかりでなく、組織論の主要概念であるコンフリクトや革新の説明にも有効であることが示されている。そこで組織スラックと呼ばれているのはいずれも先の意味においてである。「良い (benign) 環境で機能を遂行している組織は、組織のエネルギーを完全に消費することなしに、それらの明示された諸目的を満たすことができる。一つの結果として、組織内の諸活動の相当大きな部分が個人や下部集団の諸目標を満たすために向けられる。このようにして生み出される組織スラックが幾つかの結果をもたらす¹¹⁾」と。また、「組織が現行プログラムで使用されないスラック資金や人力 (manpower) を持つ時には、機能の種々の専門化が新プログラムやプログラムの精巧化に関して生じるであろう¹²⁾」。

そして、1963年のサイアート・マーチの著書『企業の行動理論 (A Behavioral Theory of the Firm)』に至ると、そこでは発生過程別に二種類のスラックが区別されている。マーケティング・セールス機能におけるスラックと生産機能におけるスラックとに¹³⁾。前者は交渉過程で、後者は意思決定過程で発生する。

以上、組織均衡理論と組織スラック理論の関連を探ってきたが、つまりは後者は前者を前提にしてそれから導かれるものであり、前者の土台の上に立つものである。それは組織均衡理論の強化の意味を持つといえよう。

- 1) Organizational Factors in the Theory of Oligopoly, Quarterly Journal of Economics, Vol. 70, 1956, pp. 44~64.
- 2) *ibid.*, p. 46.
- 3) 伝統的組織理論に対応して、近代組織理論とよばれる。
- 4) H. A. Simon, D. W. Smithburg and V. A. Thompson, Public Administration, 1950, pp. 381~382 (傍点は原文)。
- 5) バーナードにおいては、ここでのスラックに相当するものは満足之余剰 (a surplus of satisfaction) と呼ばれている (C. I. Barnard, The Functions of the Executive, 1938, p. 58)。

なお、もともとのサイアート・マーチの組織スラック命題の開発者はウィリアムソンのようでもある (Cyert and March, A Behavioral Theory of the Firm, 1963, p. 237)。

- 6) 組織スラック概念の本来の発見は、企業が完全競争状態から寡占状態に移ってくる場合に生じる非効率に注目したことにあると思われる。サイアート・マーチが組織スラックとして述べるもののほとんどは、かなり以前に既にレーダーによって記述されている (M. W. REDER, A Reconsideration of the Marginal Productivity Theory, The Journal of Political Economy, vol. 55, 1947, pp. 450~458)。勿論、組織スラックという言葉は出てこない。
 - 7) Cyert and March, A Behavioral Theory of the Firm, p. 37.
 - 8) *ibid.*, p. 38.
 - 9) Cyert and March, Organizational Factors in the Theory of Oligopoly, p. 46.
- なお、サイアート・マーチが下部単位 (subunits) と言う場合、それには部、課をはじめ、個々人までも含まれるものと見てよいように思われる。
- 10) サイアート・マーチは組織スラックを超過資源 (excess resources) として述べているが、誘因として物的資源は勿論、非物的資源、更には貢献の面から、組織が誘因に見合うだけのものを取りたりない個人エネルギーまでも含む広範なものとしてとらえているようである。「組織スラックの存在は、組織によって潜在的に利用可能な個人エネルギーの相当量が、実際には企業組織の個々のメンバーが遂行している他の役割 (例えば、派閥のメンバー、夫) の満足に向けられていることを意味するように思われる」 (*ibid.*, p. 53)。
 - 11) March and Simon, Organizations, 1958, p. 126.
 - 12) *ibid.*, p. 187.
 - 13) Cyert and March, A Behavioral Theory of the Firm, p. 37.

2. 二種類の組織スラック

サイアート・マーチの二種類の組織スラックの区別は何によるのであろうか。それは発生過程によって区別されていると思われる。「スラックはわれわれが述べてきた交渉と意思決定過程 (process) から生ずる¹⁾」と。交渉過程とは資源の配分過程であり、意思決定過程とは資源の生産過程のことである。前者はマーケティング・セールス機能におけるスラックに対応し、後者は生産機能におけるスラックに対応する。ところで、サイアート・マーチは後者のスラックの例としてコストダウンをあげる。「一連の要求を満たそうとして失敗し (あるいは、失敗が差し迫っていて)、それが連合体のうゑに圧力がかかっている状況下では、その組織は利用できる全資源を増加するために、いくつかの以前には気がつかなかった機会を発見するものである。たとえば、M・W・レーダーの報告によると、フォード・モーター社は、1946年の最初の第3四半期におよそ5,000万ドルの損失を出した後、同社は年間2,000万ドルだけ (所与の生産量に対して) 運営費の削減方法を見出した旨の報告をした、とのことである²⁾」。ここでは、スラックが見のがされた機会 (unrecognized opportunities) としてとらえられている。つまり、資源の生産段階での意思決定の際に見のがされるよりよき代替案 (alternatives) である。ではどうして代替案が見のがされるのだろうか。サイモンは意思決定過程を、代替案の探索→その結果の推定→代替案の選択、としていた³⁾。そして客観的合理性で行動する場合においては、「行動している主体が、(a) 意思決定に先立ってパノラマのように代替的諸行動を概観すること、(b) 各選択によって生ずる複雑な諸結果の全部を考慮すること、(c) 基準としての価値の体系で全代替的行動から一つの行動を選択すること」であった。ところが実際には、制約された合理性しかもたない故に、

- (1) 全ての行動ではなく、ほんの二、三の行動しか思いつかず、
- (2) その結果の知識も部分的なものにすぎず、
- (3) それらの価値づけも不完全である。

ということになる⁴⁾。つまり、制約された合理性しかもたない人間 (サイモ

ンはこれを管理人 *administrative man* と呼ぶ) は、あるところで満足する故に一部の代替案しか思いつかないし、思いついたとしても結果の予想過程においてバイアス⁵⁾(*bias*) が生じ、より有利な代替案が見のがされるのである。このように、スラック概念はサイモンの提唱する管理人⁶⁾にその起源をもつ。制約された合理性を有する管理人を前提する以上、当然そこにスラック概念が導入されてくる。他方、経済人仮説の下ではスラック概念を導入することは不可能である。なぜなら、経済人は客観的合理性に基づいて行動するものとされているからである。サイアート・マーチは「伝統的な経済理論においては、スラックはゼロである⁷⁾」という。他方、マーケティング・セールス機能におけるスラックの定義は次のとおりである。「ペイメントと要求の相互的調整において、組織が利用できる資源と連合体(*coalition*)を維持するために必要とするペイメントとの間に、不均衡(*disparity*)が存在するのが普通である。総資源と総必要ペイメントとのこの差こそ、われわれが組織スラックと称してきたものである。スラックは、組織を維持するために要求されるもの以上に連合体の横成員に対してなされるペイメントの中にあるのである⁸⁾」。サイアート・マーチはここでの定義は従来のスラックの定義と全く同一であると言っている。要するに生産機能におけるスラックとは、管理人が組織人格⁹⁾(*organization personality*)として行動する場合に生じる見のがされたより有利な代替案である。他方、マーケティング・セールス機能におけるスラックとは、管理人が個人人格(*individual personality*)として行動する場合に生じるものであり、超過資源としてとらえられる。このように理解してよいであろう。

ところで、現実には両人格は同時的存在である¹⁰⁾。生産過程における管理人は組織人格ばかりでなく、個人人格をも有している。このことは、生産過程において組織人格としての管理人が見のがした機会が個人人格としての管理人によって利用されることを意味している。この部分は見のがされた機会としてとらえられる限りでは生産機能におけるスラックであるが、管理人の満足の一部を形成するという点ではスラック支払であり、マーケティング・セールス機能

におけるスラックに含められるべきものではなかろうか。また、組織が見のがした個人エネルギーは、生産過程で発生するという意味では生産機能におけるスラックであり、見のがされた機会としてとらえられるべきものであるが、他方、個人がそれを他の私的活動に転用してそこから満足を得るという意味では、マーケティング・セールス機能におけるスラックでもある。かくして両者のスラックは相互に重なりあう部分が存在する。かといって、両者は同じものを異なる両面から見たものと直ちに断定しうるものでもない。

ところで、超過資源としてのスラックが個人の主観的価値によって定義される場合、次の点が注意されるべきであるように思う。マーチ・サイモンは要求を一点としてではなく幅を持ったものとして見ている。要求の最下限は個人が貢献するために放棄する代替案の価値（＝機会原価）によって決定される。これが誘因・貢献バランスの臨界的ゼロ点（critical “zero points”）である。マーチ・サイモンのこのような考えは心理学用語である準拠集団理論（reference group theory）によっている¹¹⁾。しかし、個人は過去の経験・能力等から最低限以上の要求をなすのであり、マーチ・サイモンはこの点を満足尺度のゼロ点と呼び、要求水準（level of aspiration）に密接に関連しているという。ところで誘因効用がこの要求水準以上であれば、個人は満足しスラックが存在する。ところが、誘因効用が減少するか、要求水準が上昇して両者が一致すると不満足が知覚され探索が開始される。これがすぐ成功すれば、上述の二つのゼロ点はほぼ一致する。もし失敗すれば、誘因・貢献バランスのゼロ点は代替案の認知に素早く順応し、下方に修正される。ところが、満足尺度のゼロ点はゆっくりと下がるため、短期的には不満足が知覚される。この場合には満足尺度のゼロ点（要求水準）＞誘因効用＞誘因・貢献バランスのゼロ点、である。つまり、不満足ではあるが組織に参加している場合である。しかし、この場合にもスラックは存在するといえる。誘因効用が要求水準未満ではあっても、最低限の要求以上だからである。ところで、長期的には満足尺度のゼロ点がやがて誘因効用以下になることから、再び満足するようになる。とにかく、超過資源と

してのスラックを個人の主観的価値で定義する場合、要求水準ないし満足基準以上の誘因効用とか、要求以上の誘因とかの表現は本質的にあいまいなのであり、最低限の要求が強調されなければならないと思うのである¹²⁾。

以上、二種類のスラックについて述べた。つまりは、両者のスラックは発生過程を異にする異質のものとして扱えられるのであるが、しかし、一部分重なりあう部分が存在するということである。

この点を念頭におきながら、以下の行論においてはサイアート・マーチの二種類のスラックの区別に従って述べていくことにする。

- 1) Cyert and March, A Behavioral Theory of the Firm, p. 38. (以後 Cyert and March, op. cit., とした場合には、これを指すものとする。)
- 2) ibid., p. 38.
- 3) H. A. Simon, Administrative Behavior, 1945, p. 80.
- 4) ibid., p. 81.
- 5) サイアート・マーチは予想を、利用可能な情報から推論を導き出す行動の結果として見ており、その場合に次の三種のバイアスが考えられるという (Cyert and March, op. cit., p. 122)。
 - ① 組織の各部分の特殊の訓練や経験を反映するバイアス
 - ② 希望と期待との相互作用を反映するバイアス
 - ③ 組織内の未解決のコンフリクトを反映するコミュニケーションのバイアス
- 6) これは、もともとバーナードの提唱した人間観である。サイモンが、それを心理学的に精緻化し、管理人と名付けたのである。とはいえ両者の人間観が同一であるというものではない。
- 7) Cyert and March, op. cit., p. 37.
- 8) ibid., p. 36. (傍点は原文)。
- 9) 組織人格、個人人格の区別はバーナードのものである (C. I. Barnard, The Functions of the Executive, 1938, pp. 16~17, 88)。
- 10) 「このように二側面は時間的に二者択一的なものではない。すなわち個人は、ある時には機能的存在となるが、他の時には一人の人間となるというのではなくて、むしろ同時に存在するところのものの異なった側面にすぎない。両者は協働体系では常に並存する」(C. I. Barnard, op. cit., p. 16. 傍点は原文)。
- 11) これは1942年 H. H. ハイマンによって、はじめて使用されたもののようである (佐野陽子, 小池和男, 石田英夫編, 賃金交渉の行動科学, 東洋経済新報社, S. 44, P. 74)。
- 12) 傍点は平池。以上のマーチ, サイモンの論述は March and Simon, Organizations, pp. 85~86 である。

3. 組織スラックとコンフリクト¹⁾

マーチ・サイモンによれば、コンフリクトとは、「個人や集団が代替的活動を選択する際に困難を経験するような意思決定の標準メカニズムにおける破綻に適用される言葉である²⁾」とされる。つまり、前述の意思決定過程メカニズムのいずれかに破綻が生じ、意思決定ができなくなる状態である。それは組織内の個人の場合には次の三つに区分される。

(1) 不 確 実

これは各々の代替案とその結果を結びつける確率分布を個人が知らない場合である。

(2) 比較不可能

これは、個人は結果の確率分布を知ってはいるが、最も望ましい代替案を見分けられない場合である。

(3) 受容不可能

これは、個人は少なくとも各々の代替案に関する確率分布を知り、更に望ましい代替案を困難なく見分けられるが、その望ましい代替案が満足基準を満たさない場合である。

このような組織内個人コンフリクトの解決は何か。先ず不確実の場合には、個人は既に喚起されている代替案の結果を明確にするための探索を増す。これに失敗した場合には、新しい代替案の探索が開始される。比較不可能（但し受容可能）の場合には、決定時間は短縮される。その場合には、代替案が提示される順序（sequence）と注意とに選択は依存する。受容不可能の場合には、個人は新しい代替案の探索を増加する。ここで見のがされていた機会としてのスラックに関係するのは不確実と受容不可能の場合である。そのスラックが存在するために探索は成功し、従って不確実と受容不可能の場合のコンフリクトが解決されるのである。マーチ・サイモンはこの解決を問題解決（problemsolving）と呼び、それを分析的過程（analytic process）に含めている³⁾。

次に、個人はコンフリクト状態になくても、組織全体としてはコンフリクト

に陥る場合がある。それは諸目標間に対立があった場合である。目標とはサイアート・マーチによれば、「組織連合体の構成員によって組織に課せられる一連の要求水準という独立制約条件⁴⁾」である。つまり、各々の目標は要求水準以上の達成を目指すものである。従って、諸目標間に対立が生じた場合でも、それらの諸目標の全てを満足する解が存在するはずである。それが見のがされていた機会としてのスラックの中から探索され、コンフリクトが解決されてくる。サイアート・マーチはこのような解決を受容可能水準意思決定ルールとして述べている。「(1)普通、このようなルールの下では、他の局部的 (local) 意思決定と一致する非常に多くの局部的意思決定があるであろう。要求の制約条件 (demand constraints) が必ずしも、解決策に対する唯一無二の定義になるとはかぎらない⁵⁾」と。以上は見のがされた機会としてのスラックとの関連でコンフリクトを見てきたのであるが、他方超過資源としてのスラックとの関連ではどうか。マーチ・サイモンは、超過資源としてのスラックが共同意思決定の必要性に影響すると言う。「限られた資源への相互依存度が大きくなればなるほど、その資源に関する共同意思決定の知覚される必要さはますます増加する⁶⁾」。前述の諸目標間の対立はその内容上の対立を示すものであったが、この場合は資源をめぐる諸目標間対立を暗示するものである。超過資源としてのスラックの存在は、資源の面での目標間対立を緩和し、解決するものである。また超過資源としてのスラックは諸目標間の内容上の対立をも吸収する役目をする。「資源が比較的無限にある時には、組織は下部集団の要求の相対的価値 (relative merits) を決める必要はない。かくして、これらの諸要求とそれらに対する合理化 (rationalization) は問題にされない傾向がある。即ち、諸目標のかなりな分化が組織内で生ずるのである。資源が限られ、このスラックが吸いあげられる時、組織の個人メンバーや下部集団間の関係はもっと厳しい競争的なゲームの状態になる。このことから、われわれは資源が減少するにつれて (例えば、企業組織における不況の場合)、集団間コンフリクトが増加する傾向があるということを予想する⁷⁾」。つまり、超過資源としてのスラックの存

在は、諸目標の分化を促すことにより諸目標間の内容上の対立をおおい隠すのである。従って、諸目標間コンフリクトは超過資源としてのスラックに吸収されてしまうのである。サイアート・マーチはこれをも先の受容可能水準意思決定ルールに含めて述べている。「(2) このようなシステムはいずれも環境の探索不足に傾くであろうから、従って超過資源が局部的意思決定の潜在的不一致を吸収してしまう⁹⁾」と。このように超過資源としてのスラックは諸目標間の資源の面での対立及びそれらの内容上の対立をも吸収するのである。サイアート・マーチは、「企業は市場占拠率目標、利潤目標、生産安定目標間の潜在的コンフリクトを主にはっきりと明示された仲裁手続によって解決するものではない。むしろ、企業は超過資源（組織スラック）を蓄積するか、情報を分散するか、危機にひとつひとつとりくむことによってコンフリクトを解決していく（ameliorate）のである⁹⁾」という。

ところで、超過資源としてのスラックはコンフリクトを吸収する働きを有することについて述べたが、そのことは問題解決過程の探索速度に影響することを示すのではなかろうか¹⁰⁾。つまり、超過資源としてのスラックが豊富に存在するほど、コンフリクト（目標間の内容上の対立の面でのコンフリクト、受容不可能コンフリクト）の顕在化が遅れるだろうし、また知覚されてもその解決としての代替案の探索がゆるやかなものになるであろう。逆に、超過資源としてのスラックが存在しない場合、コンフリクトは素早く知覚され、その探索速度も増加するであろう。このように超過資源としてのスラックは、問題解決過程にも影響するのである。

要するに、見のがされた機会としてのスラックは組織内の個人コンフリクト（受容不可能コンフリクト、不確実コンフリクト）、目標間の内容上の対立から生ずるコンフリクトの解決に役立ち、超過資源としてのスラックは目標間の資源の間での対立、内容上の対立を吸収、緩和し、更には目標間の内容上の対立、個人内コンフリクトの解決としての探索速度を遅らせるのである。

- 1) ここでのコンフリクト論は組織スラックと関連する限りでとりあげられている。
- 2) March and Simon, op. cit., p. 112.
- 3) ibid., pp. 129~130.
- 4) Cyert and March, op. cit., p. 117.
- 5) ibid., p. 118.

サイアート・マーチはコンフリクトの準解決 (quasi resolution) と言う。それは、コンフリクトの完全な解決ではなく、短期的解決を目指すからである。「組織は長期の戦略を展開するより、むしろ差し迫った (pressing) 問題を解決するものである」 (ibid., p. 119)。つまり、彼らの消防署的組織 (fire department organization) 観に基づくものである。「[「消防署」的組織のこの仮定は、われわれのモデルの最も著しい特徴の一つである] (ibid., p. 119) と。

- 6) March and Simon, op. cit., p. 122. (傍点は原文)。
- 7) ibid., p. 126.
- 8) Cyert and March, op. cit., p. 118.
- 9) ibid., 270 (傍点は平池)。
- 10) このことは、マーチ・サイモン、サイアート・マーチにおいては特に述べられていない。

4. 組織スラックと革新

マーチ・サイモンは革新を定義して、次のように言う。「以前には組織のレパートリーの一部であったことがなく、しかもプログラム化された切り換え基準 (switching rules) の単純な適用によっては導入されえないような新しい遂行 (performance) プログラムの案出と評価を必要とする変化¹⁾」であると。つまり、マーチ・サイモンの言う革新とはプログラムの変更・開発である。そして、「プログラムとは、複雑な作業環境に対するシステムの反応順序を規律する詳細な規定 (prescription) ないし戦略である²⁾」。プログラムという用語はコンピューターの専門用語であり、そこからの借り物であるともいう。つまり、コンピューターに対する指示である。また、「ある環境の下では探索と選択過程は非常に短縮されるということをわれわれは見てきた。極限においては、環境の刺激は直ちに組織から高度に複雑で組織化された一連の反応を引き出すかもしれない。そのような一連の反応をわれわれは遂行プログラム、或いは単にプログラムと呼ぶ。例えば、火災という場面での半鐘の音はそのような

プログラムを始める³⁾」。ここでのプログラムの定義は反応として述べられており、先の定義とニュアンスは違うのであるが、ともかくプログラムとは人間のルーチンの行動⁴⁾を支配している規定であると理解できるであろう。そして、「大部分の行動、特に組織内の大部分の行動は遂行プログラムによって支配されているのである⁵⁾」と。組織の大部分の行動を支配しているこのような遂行プログラムの変更・開発をマーチ・サイモンは革新と定義するのである。では、この革新はいつなされるのであろうか。「探索の量は満足の増加と共に減少する⁶⁾」。つまり、不満足が存在がその契機となる。マーチ・サイモンはこのような不満足をひきおこす刺激の種類に応じて革新を次の二種類に区別する⁷⁾。

(1) 「自然的」刺激による革新

これは現在の業績を業績目標と比較し、不満足が知覚された場合に生じるものである。この場合の刺激は外的なものであり、それはプログラム化されていないものである。

(2) プログラム化された刺激による革新

これには次のようなものがある。

- ① 業績の変化率目標（例えば、売上や利益の年間一定割合増を目標とする）を設定し、業績がこれに達しなかった場合に不満足が発生し、革新が志向される。
- ② 革新率目標（例えば、研究開発部門の目標は組織への新プログラムの導入率である）を設定し、業績がこれに達しなかった場合に不満足が発生し、革新が志向される。

これらは人工的に刺激を与え革新をひきおこすものであり、革新の制度化と呼ばれる。このようなものをなぜ設けるかといえば、それは要求水準の性質による。一般には、要求水準は現実の達成水準に順応し、それに接近する傾向があるといえる。しかし、これには若干の限定が必要である⁸⁾。

- ① 基準の適応は比較的ゆっくりとした過程であり、加速されても限度があ

る。

- ② 事態がしばらく「安定状態」にある時には、要求水準は絶対的に一定であるのではなく、ゆっくりと上昇する傾向がある。故に、環境の変化がない場合でも、プログラムの変化と革新に継続的で軽度の圧力がかかる。
- ③ 過去の実績以外に、個人は彼らが比較する他の個人の達成した水準に、また組織は他の組織の達成した水準に自身の水準を適応させる。一般に、現在のプログラムよりかなりよい結果を生む行為があるのに気付けば、また他の個人や組織がよりよい結果を達成していることに気付けば、それは満足基準の修正に導く。

このような要求水準の特性の故に、革新の制度化がなされるのである。

マーチ・サイモンは革新の制度化と超過資源としてのスラックの関係について次のようにいう。「組織が現行プログラムで使用されないスラック資金や人力を持つ時には、機能の種々の専門化が新プログラムやプログラムの精巧化に関して生じるであろう⁹⁾」。つまり、スラックによって新プログラムの開発に携わる組織単位が設けられ、それが革新機能をにうるのである。従って革新は行なわれやすい。(機能の専門化の例として、投資家の機能、企業家の機能 *entrepreneurial function*, ブローカーの機能があげられる。投資家は諸資源の配分に関する意思決定をし、企業家はプログラムの革新的アイデアを示唆する。ブローカーはこの両者の仲介である。) 逆に、超過資源としてのスラックが余り存在しない場合、このような革新の制度化が積極的に推進されることはないといえる。超過資源としてのスラックが存在しなくなれば、革新それ自体が起こりにくくなる。それはグreshamの法則 (*Gresham's Law*) によるのである。「もし全資源が現在のプログラムを実施するのに十分用いられているならば、新プログラムを実施する過程はゆるやかであるだろうし、うまくいっても不完全なものとなるであろう¹⁰⁾」と。ここでグreshamの法則とは、「日常のルーチンな業務がプランニングを駆逐する¹¹⁾」という法則である。

ここでのマーチ・サイモンの所論からすれば、自然的刺激による革新も人工

的刺激による革新も等しく問題志向的革新（problem-oriented innovation）として理解される。ところが、サイアート・マーチに至って二種類の革新が区別されている。問題志向的革新とスラック革新（slack innovation）とに¹²⁾。なぜ後者のスラック革新が導入されるかといえ、それは比較的うまくいっている会社で革新が行なわれている事実¹³⁾を説明するためである。（うまくいっていない会社での革新は問題志向的革新によって説明される）。そして彼らはスラック革新の動機を下位部門や個人の欲求の満足に求めて次の如くいう。「手短かに言えば、それらは下部単位（subunit）の目標（職業上の地位、下部単位の威信等々）に最も貢献するのであるが、しかしそれらのある部分は大規模な技術改良となるのである¹⁴⁾」と。「スラックは欠乏時には承認されなかったような革新のための資金源を、下部単位が強くその革新を押し出しさえすれば提供する¹⁵⁾」。つまり、下部単位は自身の地位を高め、威信の高揚のために革新的計画を提起し、そこにスラックが配分される。そのあるものは組織に有益な革新となる、というのである。このようなサイアート・マーチのスラック革新仮説に対しては、既に吉原氏の批判がある¹⁶⁾。氏は次の二点で不満足を表明される。先ず、その動機が下位部門の集团的欲求に求められている点についてである。しかし、ある下位部門の革新的計画が実施されるとしても、それは組織やその下位部門のもっている問題の解決に役立つと判断された場合のみではないだろうかとされ、革新の動機を説明するためには、問題ないし不満足の問題を導入すべきことを主張される。第二に、サイアート・マーチのスラック革新は「不満足一探求」の仮説と衝突するものであり、それとは異質のものであるということである。そこで、一つの革新の理論のなかに異質な両者を含めることはできないとされる。

ともかく、革新の概念についてはマーチ・サイモンとサイアート・マーチでは多少のズレがあるように思われる。もともと、サイアート・マーチがスラック革新仮説を提起したのは、業績のいい会社でなされている革新を説明するためであった。ところで、これは問題志向的革新で説明されえないだろうか。マ

ーチ・サイモンは自然的刺激による革新以外に、要求水準の特性の故に組織は革新を追い求めるのであり、従って人工的刺激によって革新を制度化することについて述べていた。しかし、そのためにはグレシャムの法則によってスラックの存在が不可欠であった。ところで、このグレシャムの法則は自然的刺激による革新が人工的刺激による革新よりも先行することを説明すると思われる。つまり、先ず自然的刺激による革新が探求され、なお、超過資源としてのスラックが存在すれば人工的刺激による革新が探求されるであろうし、このためにそれを専門的に行なう組織単位が設けられるであろう。従って、業績のいい会社ほどスラックが豊富に存在する故に革新の制度化が推進されていき、業績のよくない会社以上にこの意味での革新がなされるものと思われる。更に、マーチ・サイモンのいう不満足は現時点の不満足ばかりでなく、たとえ現在は満足していても、将来の時点から考えての不満足を含むものであった。「生産へのモチベーションは現在の或いは予想される不満足の状態、及び個人の生産と新しい満足の状態間の直接的関係の知覚から生ずる¹⁷⁾」と。つまり、要求水準は先にあげられていた特性ばかりでなく、将来の時点にも順応するという特性をもつのである。このことは、たとえ現在業績のいい会社であっても将来の予想される事態と比較し、かくして不満足に陥り、革新を志向することを意味する。勿論、この革新にはスラックの存在が不可欠である。なぜなら、現在の不満足が将来の不満足に先行するだろうからである。かくして全ての革新が不満足による革新、つまりは問題志向的革新によって説明されることになる。そこで、このような問題志向的革新は現在の不満足から生じる自然的刺激による革新と、現在満足したとしても要求水準はゆっくりと上昇する特性をもち、また準拠集団に順応し、更には将来の事態に順応する特性をもつことから生じる革新に区別される。前者は不成功の組織で、後者は成功している組織でなされる革新である。後者は更に、人工的刺激による革新とそうでない革新に、つまり制度化された革新と制度化されない革新に分かれる。ここで、自然的刺激による革新を狭義の問題志向的革新、或いは単に問題志向的革新、成功している

組織でなされる革新をスラック革新，制度化されないスラック革新を狭義のスラック革新と呼ぶと革新は次のようになる¹⁸⁾。

革新 { (狭義の) 問題志向的革新
 { スラック革新 { 制度化された革新
 { 狭義のスラック革新

サイアート・マーチの革新の分類はこのようなものとして捉え直されるべきである。彼らにおいては両者の革新の関係は多分にあいまいなものとなっている。

これまで超過資源としてのスラックと革新との関連について述べたのであるが，生産機能のスラックとの関連は明らかである。なぜなら，見のがされた機会はこの場合見のがされていたプログラム，つまり新プログラムのことだからである。

ところで，上述の如く革新を分類するとしても，実際の革新がどの革新に相当するかということは判別困難である¹⁹⁾。なぜなら，成功，不成功は結局組織の主観的問題だからである。スラックが存在するとしても，どの程度のスラックが存在するのかを客観的に測定することは不可能ではないだろうか。それはきわめて主観的性質のものである。

以上，組織スラックと革新について述べた。サイアート・マーチにおいては問題志向的革新とスラック革新の関係があいまいであり²⁰⁾，特にスラック革新の捉え方が問題となるように思われる。そこで，マーチ・サイモンの所論に従って革新を分類し，その中にサイアート・マーチのスラック革新を位置づけようとしてみたのである。

- 1) March and Simon, op. cit., pp. 174~175. ここで切り換え基準というのは，状況に応じてプログラムのレパートリーの中から適当なプログラムを選択するルールのようなものである。
- 2) H.A.Simon, The New Science of Management Decision, 1960, p.6.
- 3) March and Simon, op. cit., p.141. (傍点は原文)。
- 4) ここで，ルーチンの行動とは，「もし探索が除かれておれば，選択は明確に規定され，そして体系的な日常の計算作業の形で残っていると看做し，われわれはその活動をも，ルーチン化されていると言おう」(ibid., p.142.) の如く，探索が除去

された反応のことである。先に反応のことをマーチ・サイモンはプログラムと呼んでいたのであるが、実はこのルーチンの反応のことである。なお、探索が存在するような反応は問題解決の反応と呼ばれている。意思決定という言葉を使えば、前者は定型的意思決定 (programmed decision), 後者は非定型的意思決定 (unprogrammed decision) である。

- 5) *ibid.*, p. 142.
 - 6) *ibid.*, pp. 173~174. (傍点は原文)
 - 7) *ibid.*, pp. 184~185.
 - 8) *ibid.*, pp. 182~183.
 - 9) March and Simon, *op. cit.*, p. 197.
 - 10) *ibid.*, pp. 186~187.
 - 11) *ibid.*, p. 185.
 - 12) Cyert and March, *op. cit.*, p. 279.
 - 13) サイアート・マーチはE・マンスフィールドのデータを例としてあげている (*ibid.*, p. 278)。
 - 14) *ibid.*, p. 279.
 - 15) *ibid.*, p. 279.
 - 16) 吉原英樹, 行動科学的意思決定論, 白桃書房, 昭和44年, PP. 115~116.
 - 17) March and Simon, *op. cit.*, p. 51 (傍点は平池)。
 - 18) 筆者はマーチ・サイモンの革新概念をできるだけ忠実に継承することによって, このような結果を得たのであるが, ほぼ同じような分類をナイトもしていることがわかった。彼の分類は次の如くである (K.E. Knight, A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process, *The Journal of Business*, Vol. 40, No. 4, pp. 484~485)。
- | | | | |
|---|---------|---|------------------|
| { | ルーチン革新 | { | スラック革新 |
| { | 非ルーチン革新 | | 不況 (distress) 革新 |
- 19) このことは, サイアート・マーチも認めている (Cyert and March, *op. cit.*, p. 279)。
 - 20) あいまいとなった一つの原因は, サイアート・マーチの消防署的組織観にあるように思われる。

5. 組織スラック・コンフリクト・革新

この三者の関連で革新を述べるにあたり, 革新の速度, 頻度及び大きさという三つの変数を導入することにする¹⁾。自然的刺激, 人工的刺激等によって現在のプログラムの不満足が知覚されるとここにコンフリクトが発生する。と同時に, コンフリクトの解決が志向され, 見のがされていた機会としてのス

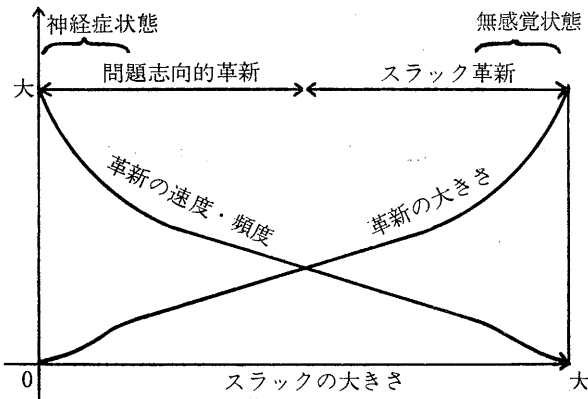
ラックである新しい代替的プログラムの探索が開始される。かくして革新がなされるのである。超過資源としてのスラックは革新の速度、頻度及び大きさに影響する。それが豊富に存在するほど、コンフリクトの知覚は遅れ、また探索もゆるやかになっていくであろう。つまり革新の速度は遅いものとなる。このことはまた革新の頻度を小とするものである。他方革新の大きさは大となるであろう。というのは費用を十分に用いることのできる大きな革新がなされるからである。しかし、これらは単調に増減するものではなく、あるところから革新はほとんど起らないが、異常に大きな革新がなされる状態に達するであろう。これは余りにも豊富にスラックが存在する場合であり、スラック革新の典型ともいべきものである。サイアート・マーチのいうスラック革新はこの状態を意味するものとみてよい。マーチ・サイモンは後述する神経症反応に対応してこのような状態を無感覚（apathy）状態とよぶ²⁾。ところで、超過資源としてのスラックが減少するにつれ、コンフリクトが素早く知覚され、探索も素早くなされる故に、革新の速度は増加していくであろう。また頻度も増加する。他方、余り費用のかからない革新³⁾がなされる故に、革新の大きさは小となるであろう。ところが新プログラムが発見されなかった場合、また発見されても余り費用がかかりすぎる場合には、要求水準は下方に修正され、現在のプログラムで満足することになるであろう。しかし、要求水準が下がるのにも限度があり、なお新プログラムが発見されなかった場合はどうか。その場合には、達成水準が要求水準をはるかに下まわることになり、神経症反応が生ずることになる。組織は異常な探索を開始するであろう。従って、革新の速度及び頻度は異常に増加するであろうが、結局はきわめて小さな革新しかなされないであろう。マーチ・サイモンは次の如くいう。「もし要求が達成をはるかに上まわるならば、欲求不満が生じすてばちな状態になる。……この場合には、神経症反応が効果的な革新を妨げることになる。最適緊張（stress）はにんじんがるばのほんの少し前にある時に、つまり要求が達成を少しだけ越える場合に生じ

る⁴⁾。勿論、この探索が失敗した場合、組織は存続不可能となり崩壊することは明らかである。

以上の事を簡単に図で示すと次の如くなる⁵⁾。

横軸に超過資源としてのスラックの大きさ、縦軸に革新の速度、頻度及び大きさをとる。

但し、革新の速度と頻度は同じ曲線で示すことにする。両曲線の交点より右側で生じる革新をスラック革新とし、その典型的な状態を無感覚状態とよぶ。その交点より左側で生じる革新を問題志向的革新とし、その典型的な状態が神経症状態である。



先にスラックが少なくなれば費用のかからない革新がなされ、スラックが増加すれば費用のかかる大きな革新がなされることを述べた。では具体的にどんな革新があるのだろうか。マーチ・サイモンは革新をプログラム革新として抽象的に扱っていたのに対して、ナイトは具体的に次の四つの革新に区別する⁶⁾。

- (1) 製品またはサービス革新 (Product or service innovations) これは組織が生産し、販売し、または譲渡する新製品或いは新サービスの導入である。
- (2) 生産過程革新 (Production-process innovations) これは組織の課業、意思決定、及び情報システムまたはその物的生産かサービス活動における新要素の導入であり、つまりは企業の技術進歩である。

(3) 組織構造革新 (Organizational-structure innovation) これは組織に仕事の割当、権限関係、伝達体系、または公式の報酬制度の変更を導入することである。

(4) 人間革新 (People innovation) これは職員を解雇したり雇用したりすることによって替える事、及び組織内の人間の行動や信念を教育や心理分析の如き技術によって修正することである。

そしてナイトは、スラック状況においては組織外への広い探求がなされるのであり、前者の二つ、つまり製品またはサービス革新と生産過程革新が生ずるという。ところが、スラックが減少するにつれ、コスト削減的革新が志向されるのであり、後者の二つ、つまり組織構造革新と人間革新がなされるとしている⁷⁾。

以上、組織スラック・コンフリクト・革新の三者の関連で論じてみたのであるが、勿論それは単なる一試論に過ぎないことは言うまでもない。更なる検討が必要とされる。

ところで、ここでのコンフリクトの意義はそれが革新に結びつくことである。その限りで、それは悪ではない。むしろ歓迎されるものとなる。この意味で、サイモンが組織の動態的側面である革新をマーチとの共著『Organizations』の第7章で始めて扱うとともに、その第5章でコンフリクトを論じていることは興味深い。というのは、それはバーナード・サイモンの協働理念に反する故に、バーナードによって余り考慮されず、またサイモン『経営行動』によってほとんど扱われてこなかったからである。ところが、革新の導入と同時にコンフリクトも導入される。ここでのコンフリクトは上述のメリットを持つものとして扱えられ、革新との関連に大きな意義があるように思われる。

- 1) 速度については既にコンフリクトの項で述べた。速度と頻度は、ほぼ類似の概念であり、これらを一緒にすると、二つの変数になる。なお、これらは厳密に定義された概念ではない。ナイトは急激度 (radicalness) という言葉を使うが、これは革新の大きさに相当すると思われる。彼は、それを達成急激度 (performance radicalness) と構造急激度 (structural radicalness) に分けている。前者は革新によって生ずるアウトプットの量に、後者はその質に関連する (K.E. Knight, op. cit., pp.482~483)。
- 2) March and Simon, op. cit., p.184.
- 3) 革新には常に何らかの費用が伴うものであると、マーチ・サイモンはいう。「われわれは、また可能な行為プログラムを発見したり、開発したりする費用を埋没原価 (sunk costs) と見なす。というのは、これらの費用は、もし新行為プログラムに変ることがあれば生ぜざるをえないが、組織が現在のプログラムを持続すれば、その必要のないものだからである。故に、工場の建物や専門的設備の如き有形の (tangible) 埋没原価がなくても、ほとんどいつも多くの革新の埋没原価がプログラムの変北と結びつくであろう」 (March and Simon, op. cit., p.173, 傍点は原文)。だから、マーチ・サイモンは超過資源としてのスラックがなくなれば、革新が起こりにくくなるといったのである。
- 4) March and Simon, ibid., p.184.
- 5) この図は大雑把なものであり、必ずしも正確なものではない。
- 6) これらは相互に関連しており、あるタイプの革新は他の三つのタイプの革新の一つまたは、それ以上の変化を生み出す (K.E.Knight, op. cit., p.428)。なお、彼の革新の定義は次の如くである。「革新とは組織と、その環境にとつて新しい変化を採用することである」 (ibid., p.478)。
- 7) ibid., pp. 482.~485.

結

組織スラック理論は組織均衡理論を前提にし、それは企業の環境適応行動を説明するために用いられる。更には、コンフリクトや革新との関連でも使用されてくる。

ところで、サイアート・マーチの二種類のスラックの区別は多少あいまいな点があるが、しかし、何より革新の説明の際のスラック革新の捉え方に問題があるといえる。問題志向的革新とスラック革新の関係は明らかではない。そこで、マーチ・サイモンの論述に従って革新を分類し、スラック革新を位置付ける作業を試みたのである。つまりは、それは現在成功している組織でなされるものであるが、主に将来の予想される不満足から生じるものである。それは制度化された革新とそうでない革新に区別される。

また、組織スラック・コンフリクト・革新の三者の関連でも論じてみた。ここでの革新は革新の速度・頻度及び大きさという点から捉えられている。組織が成功しスラックが多くなればなるほど、革新の速度・頻度は小となり、革新の大きさは大となる。そして、ついには無感覚状態とよぶ状態に達する（サイアート・マーチのいうスラック革新は実はこれに相当するものと見てよい）。スラックが減少するほど、革新の速度・頻度は大となり、革新の大きさは小となる。そして神経症状態に至る。ただ、これはあくまで推測にすぎず、この方面での更なる研究が待たれることは言うまでもない。

ところで、このような組織スラック理論は組織均衡理論を土台にするものであるが、土台が危くなれば、組織スラック理論もその成立基盤を失うことになりかねない。組織スラック理論の検討は、きわめて難解な主観的効用理論である組織均衡理論の検討を必要とすることにもなる。

本稿では、C・P・ボニーニやO・E・ウィリアムソンらについてはふれなかった。彼らにおいて組織スラック理論がどのように受け継がれているのかを見るのが今後の研究課題である。それを通じて、現実の管理実践と組織スラック理論の関係などが明らかにされるであろう。