

第7章 組織におけるプランニングと革新①

【要約 by 谷 健一郎】

前章のいたるところで我々はプログラム化されていない活動および新しいプログラムの創出に向けられている活動に言及することが必要であると気づいたけれども、前章では組織における変化ではなくて、組織内の「定常状態」に注意を向けていた。したがって、合理性の認知的限界が組織の変化とプログラムの形成の過程にどのように影響するかということにより完全に分析するということが本章の主眼である。

7.1 創始の概念

合理的選択の諸理論は、既存の行為プログラムを継続することとそれを変化させることとを区別してこなかった。これら諸理論においては、選択者は二つ（もしくは二つ以上）の代替的選択肢を前にして、その二つのうちよりよいものを選択することを要請されているにすぎない。しかしこのような理論構成においても、継続と変化との間の区別を公式に表面化し、選択に影響を及ぼすようにさせる方法が一つある。現行プログラムを継続する費用を計算するときに、埋没原価を除外して考える、いわゆる埋没原価の原理を用いれば、それは理解できる。つまり、革新のコストを考慮すれば、その原因が何であろうともプログラムの継続を促す傾向がある、ということである。

このように、現在のプログラムの継続を示している選択肢を、変化を示す選択肢に対して選好的に取り扱うのは、革新のコストを算定したり比較したりするからではない。個人もしくは組織は、現在の行為のコースがなんらかの意味で「不満足」でない限り、現在のコースに代替する選択肢を代替したり考慮したりすることはしないからである。つまり、探索の量は満足が増大するにつれて減少し、新しい代替案の探索が抑えられているところでは、プログラムの継続が促進されることになるのである。よって、選択の理論においては継続という代替案と変化と言う代替案とを区別すべきであり、これら是对称的に扱うべきではないのである。

しかし、探索の理論を欠いた選択の理論もまた不適切である。そこで我々は、意思決定に含まれている影響過程のタイプは選択問題の関数となる、という仮説を立ててみることにする。選択が変化対継続というものであるとき、影響過程の大部分は、前には存在していなかった行為の代替案を、(a)解放の無かった問題を解く、もしくは (b)現在のプログラムが満足できると認められるときにもそれを改良する、のどちらかのために示唆するという、いわゆる創始に関わってくることとなる。

ただし、あらゆる行動の変化が、ここで使われている言葉の意味で創始もしくは革新としての資格をもつわけではないことには注意が必要である。創始と革新とが存在するのは、新しい実行プログラムを工夫し、評価することを必要とするような変化があるときであり、しかもその新しい実行プログラムが、前にはその組織レパートリーに入っておらず、また単にプログラム化された切り替えルールの単純な適用によって導入されるようなものでもないときであるのだ。

行為と無為

行為と無為との区別は、以下のように記述できる。われわれはある活動を、一群の代替的な諸活動との関連で「行為」もしくは「無為」として描写する。より実際的には、われ

われはある活動をわれわれの生きている一般的な環境の中での「無為」の顕著な事例であると認めており、ボーダーラインの事例をどのように分類するかも思い煩う必要はない。そして組織が「引き受ける」ことのできる無為の量には、通常ではほとんどもしくは全く限界がない。無為は資源を吸収しないのである。そして同時にこの区別は、満足化基準をとっている組織ないしは個人にとっての方が、最適化基準をとっている場合よりもむしろ重要である。というのは、問題になっている諸基準を集合的に満たしている行為プログラムによって、その目的を達成できるからである。

行為—無為の区別の重要性は、環境の性質にも依存している。受容レベル決定ルールの使用が大であれば大であるほど、また環境の複雑性が小であれば小であるほどプログラム局所変更の使用はより大になる。ただし、それらのプログラムにはみな、組織の持つ諸資源を利用するという重要なつながりが存在していることは考慮に入れなくてはならない。

プランニングモデルについての総括

合理的選択の基本的性格は以下のように要約することができる。

1. 組織内プログラムの主要な要件は、ある要請ないし基準を満足させることにあり、これらの基準は時として緩慢に変化せざるを得ないものである。
2. 行為プログラムがなくて、一つないしはそれ以上の基準が充足されないときには、この条件を改善するためには、ある行為プログラムが創始されると、我々は予想することができる。
3. 組織のプログラムの変化は、伝統的な意味での選択過程を含むのみではなくて、新しいプログラムの可能性を描き出し、その結果を検討する創始の過程をも必要としている。
4. 大抵の場合、特定の行為プログラムは特定の基準につながっており、現実世界は大体において複雑な因果関係が空虚になっている。諸行為プログラムが相互に関連しているのは、主として、行為を創始し実行するのに利用可能な希少の組織資源に対する要求を通じてのことである。

7.2 革新の過程

以下、我々はまず個人レベルでの問題解決過程についてすでに知られていることを簡単に検討することから出発し、次いで組織内の問題の考察を導入する。

記憶と問題解決

人間が行う事実上すべての問題解決に、記憶は絶大な役割を演じている。その記憶の中には、過去において遭遇した各種の問題に対する可能な解法のレパートリーと、問題解決の構成部分のレパートリーの双方が貯蔵されている。

そして問題解決の主たる形が、記憶の中にほとんどできあがった形で存在している解法を比較的体系的に探索することであれば、それを「再生的」と描写し、多少とも「生の」材料から新しい解法の構築を含んでいるときは、この過程を「生産的」と描写する。そして、用いられる問題解決タイプに生産的要素が存在している程度は、問題の特性と問題解決者の過去の経験の双方に依存している。

基礎的な問題解決過程

以下のような一般的性格を記述することができる。

第一に、最終的なアウトプットがどれほど複雑であっても、その過程それ自体は数多くの単純な要素からなっており、それらの要素それぞれは、それ自体をとりあげると極めて単純なものである。

第二に、問題解決の一つの大きな構成部分は、探索活動である。

第三に、選別の過程がもう一つの大きな構成部分となっている。

第四に、問題解決過程（探索および選別の過程）の基本的な構成部分は、高度の「無作為性」という性格をもっている。そしてそこに存在している組織化の過程の中には2つのプログラムが存在している。一つは手続的プログラム、もう一つは実体的プログラムである。

第五に、問題解決過程を支配しているプログラムは、一般的にはヒエラルキー的構造をもっている。

過程についての一般的仮説

目的を達成させるべき活動のプログラムを探索するに際して、注意の焦点は次のような順序で、ある種類の変数から別の種類の変数に移行するという傾向がある。

1. 第一に考察される関数は、問題解決をする個人もしくは組織単位が大部分コントロールしている変数である。このようなコントロールの下にある変数を基礎にした活動のプログラムを作成することがまず試みられる。
2. このような手段で満足なプログラムが発見されなければ、次に、問題解決者の直接のコントロールの下にない他の諸変数を変化させることに注意が向けられるであろう。例えば、プログラムが拡大されて、他の独立した組織単位によって遂行されるべき諸活動を含むようになるか、もしくは問題解決者の自由裁量の範囲には入っていない行為のコースをも認めてもらおうとするであろう。
3. それでもなお、満足なプログラムを導き出せなかったならば、そのプログラムが満たすべき基準に注意を向けて、満足なプログラムを見いだせるようにするために、これらの基準を緩和する努力がなされるだろう。

探索活動においては次のようなことも言える。探索の第一ラウンドにおいて「全ての可能な代替案」を探し尽くそうとは試みられないということである。その代わりに、少数の可能な代替案が見いだされると、それらはすぐに評価にかけられることになる。また、問題解決において恒常的に用いられる重要な技法として、自ら苦心して探索活動を行うのではなく、それをもっている誰かに尋ねるという方法が存在する。このことへの期待と理解の集合がコミュニケーションチャネルの使用を決める主要な決定因である。

個人及び集団の問題解決

集団による問題解決の遂行と個人のそれとの差異についてここでは取り扱う。ケリーとチボーは、問題解決過程に対する集団の作用を、(1)数多くの独立な判断をプールしておく効果と、(2)問題の解法に対して直接の社会的影響によってなされる効果、の二つに大別している。(1)の要因は、(a)エラーの分散、(b)よく考慮された判断の際立った影響力、(c)自信のある判断の際立った影響力、(d)分業、の四つであるとし、(2)の要因は、7つに分けてそれを考察している。(詳しくは p.146 を参照)

そして、集団の問題解決について重要と考えられる一面として、提示された解法の正しさを評価する能力よりも工夫する能力の方が幾分か希少であり、そのことから集団が個人に優越していると演繹できる。

7.3 革新の契機

革新の契機を説明することは、一定の基準を充足させるものとみられていた行為のプログラムがどうしてもはやそうではなくなったかを説明することである。

満足基準の決定因

基準の順応について以下の三つの公準が存在する。第一に、基準の順応は比較的緩慢な過程であって、漠然と加速されるということはありません。第二に、状況がある期間に渡って「定常状態」にあるときにも、希求水準は絶対的に一定にとどまっているということではなく、緩慢に上昇する傾向がある。第三に、過去の実績が希求を達成可能なものに順応させる主要な基礎となっているのであるが、そのほかにも準拠集団がノルマとして立てている水準なども同じように用いられる。

そして、我々は、革新率は環境の変化によって既存の組織内手続が不満足なものとなったときに増大しやすくなることから、市場占有率、総利益額、投資利益率を考慮することにより、これらの公準から、革新率のバリエーションも予測することができるのである。

最適ストレスの概念

これまでの諸仮説では、発明が第一、次いで機会が必要とされてきたが、もう一つ常識的な仮説が存在する。それは、組織に対する「ストレス」が高すぎも低すぎもしないときに革新はもっとも急速でかつ激しいものになるというものである。なお、ここでいうストレスとは、希求水準と達成水準との乖離を意味している。

革新の制度化

革新についてのこれらの仮説のすべては、革新の過程それ自体はプログラム化されないという仮定の上に基づいている。しかし、革新への「自主的な刺激」、即ち、既存のプログラムが基準についての満足できる水準を達成できないことは、付加的なプログラム化された刺激によって補完することができる。組織の中でこのような自主的な刺激が生じてくる、もしくはこれを生じさせるためには、少なくとも二つの方法がある。一つは、満足の基準を、それ自体実績の変化率で示すこと、もう一つは、特定の革新率で示された満足基準をもつことである。

そして、革新の過程をなんらかの方法で制度化している組織における革新パターンを、制度化していない組織のものと区別することは可能であり、環境が比較的安定しているという仮定の下では、革新の制度化が大であれば大であるほど、革新率の平均はより高くなると言えるだろう。

革新の時機

革新の契機と時機の間に鮮明な線を引くことは難しい。しかし、我々が「契機」という際に関心を持つのは、組織の注意を方向付ける環境を決定することである一方、「時機」という際に関心を持つのはその後のステップが取られるペースを決定することである。

ここで我々は、組織メンバーの活動従事性向に作用している要因を二つ挙げることができる。第一に、ある活動に課せられている明確な緊急性が大であれば大であるほど、それに従事する性向はより大になる。第二に、ある活動の目指している目的の明確性が大であれば大であるほど、それに従事する性向はより大になる。

これらの命題は、プランニングについての「グレシャムの法則」とでもいべき予測を

導く。即ち、高度にプログラム化されている課業と、高度にプログラム化されていない課業との二つに直面している個人は、強い時間の切迫がない時ですら、後者より前者を優先させてしまうと我々は予測する。

では、プログラム化されていない活動はどのようにして生起するのであろうか。そこには二つの一般的条件が存在する。一つは、プログラム化されていない活動を要求している目的に対して資源を配分し、そしてプログラム化された活動によって達成できる代用物や代替的目的を与えることを拒否することである。もう一つは、締切時間を何らかの形で設定することである。