

第7章 組織におけるプランニングと革新②

【要約 by 田中克】

7.4 プログラムの形成

この節では、革新活動の性質をより詳細に検討し、とくに意思決定と行為の新しいプログラムが発見、開発、実行に移されるまでの過程を問題にする。

革新のための組織資源

新しいプログラムの開発は新しい組織単位を創設して行われるプログラムの形成とプログラムの施行という2局面の過程を持つ。第一の局面は興奮をもたらすものであるが、第二の局面に移行するにつれて興奮は冷めていくので、新しい組織単位を創設していくことが革新を確実にするための唯一の道といわれており、そこで要求されるパーソナリティの特性（「アイデア・マン」）は第二の局面のもの（秩序的官僚）と異なるものである。プログラムの形成段階でなされた意思決定は再検討されることが少なく、そこで設定される関係は比較的安定しており、かかわり合いの過程は取消不能になる。

組織の中に資金、人力の余裕がある場合、資源の配分についての決定権を持つ「投資する」機能とプログラムの提案をする「企業者的」機能、加えて両者を結び付ける「仲介者」機能へと機能の専門化が生じる。

投資の意思決定が古典的な企業の理論に従った最適化の意思決定ではなくて、満足化の意思決定がなされているのならば、新しいプログラムへの資源配分は投資者と企業者のコミュニケーション構造と代替案提案順序とに依存することになり、組織内意思決定は注意のきっかけに依存している。

プログラム・アイデアの出所

組織の革新は発明よりむしろ借用であると考えられ、それは革新に伴う3つの費用（発明費用、検査の費用、評価に際しての過誤の危険）を節約させるものである。革新が借用を通じて起きる程度の如何によって、革新率と革新のタイプは組織のコミュニケーション構造の関数となる。革新率については、問題が広く気づかれても革新が現れない期間があるだろうが、需要可能な解決法が一度発明され、組織に導入されるや、その産業の他の組織にも急速に広がると予想され、革新のタイプについては組織の中での関連単位がどこも接触しているかに依存している。

また、プログラムの提案の伝達の全ての段階で起きる選別の濾過は、それぞれの段階にそれぞれの透過性を持つ「境界」で行われ、その性質は専門技能の種類に関数となる。

組織が、問題に気づいたというコミュニケーションが伴っていない場合、組織メンバーの記憶に「蓄えられている」問題解決のレパートリーが解決法提案の出所となり、問題に気づいたことが組織を通して伝達されるにつれて、これらの複数の解決法が問題に結び付けられていく。また、レパートリーは解決策の発見だけでなく革新の実現可能性のチェックにも使われる。

組織の中での新しいプログラムについての大量のコミュニケーションは組織の（総体的な）記憶の探索を狙いとしているのである。

プログラムのヒエラルキー的構造

人間の認知能力の限界から、新しいプログラムの発見・形成において意思決定過程は段階ごとに行われ、一度に問題「全体」をとり扱うことはない。

手段—目的分析

手段—目的分析とは、達成されるべき目的のための手段を下位目的としてより細かな手段の集合を発見するという技法であり、そのヒエラルキーは既存のプログラムを用いることのできるほどの具体性のレベルまで進む。

因数分解可能性

手段—目的分析によってプログラム形成をするためには、この過程の各段階で実現可能性の判断がなされることと、諸手段が次の高いレベルの目的に重要な作用を及ぼさず、諸手段の実現可能性が他の手段が用いられていることに依存しないということが条件となる。手段—目的分析のヒエラルキーのうちもっとも単純なのは、最低レベルの手段と「ペイオフ」ないし目的の関係が、加法的なペイオフ関数の形態をとっているか、諸手段全体がペイオフのための十分条件となっているもののどちらかである。

因数分解 (factorization) と集団問題解決

調整メカニズムとして、個人間のコミュニケーションは有機体としての個人の神経過程のものよりも未発達なものなので、問題を要素分解することは集団での問題解決により重要性を持っている。

因数分解のモード

手段—目的分析における因数分解は、ペイオフが加法的である時は内的構造を反映していると言えるが、残りのものは社会的に条件づけられてると言える。ここで社会的な条件付けとして重要な影響をもたらすのが、既存の組織的分業であり、既存の下位単位それぞれが手掛かりとなって一般化された問題解決の手段ととられてしまうのである。

手段—目的のヒエラルキーには時間的優先順序があり、一般的目的が下位目的に分割されなければ下位レベルで目的を考えることができないので、因数分解を細かくするほど同時的な活動がより可能になり問題解決速度も速くなる。同時性の利点が限られている個人での問題解決と集団での問題解決の違いはここにも現れる。

7.5 組織レベルと革新

この節では、革新過程と組織レベルの関係性を問題とする。

目的構造と組織構造

この問題を解決するために、組織の中の目的構造と組織単位のヒエラルキーの関係を検討する。

手段—目的分析から、手段と目的はある種のヒエラルキーに整序でき、高いレベルの目的は操作的ではなく、低いレベルの目的は操作的である。また、目的が操作的である最も高いレベルから一つか二つ下のレベルでは個々のプログラムがある下位目的の集団に貢献しており、多少独立的な集合となっている。

また、組織は公式の権限関係のヒエラルキーを持っており、本書では手段と目的のヒエラルキーと関連させて考察する。考察する全体のシステムを「組織」、その下位部位の最大

のものを「部門」、部門の下位部位を「課」とすると、下位目的のそれぞれが一部門の目的となっている部門を一元組織と呼び、全体としての組織を連邦組織と呼ぶ。一方、一つの部門の領域に手段—目的の塊が収まっていない場合全体の組織を合成組織といい、連邦組織と合成組織は組織構造のタイプの両極をなしている。また、組織単位のエユラルキーの中には、目的構造全体を包み込んでいるレベルがあり、その最も低いレベルを統合レベルという。

合成組織の中でも、ほぼ一元的な部門（ライン部門）と共通の「家事的」活動を行う部門（補助部門）で構成されるものをライン補助組織といい、補助部門の活動が大きければ合成組織として動くことが大きくなり、小さければ連邦組織として動くことが大きくなる。また、組織の操作的な下位目的は互いに独立であったり競争的であったりし、目的が操作的でないか共有されていない場合は意思決定過程はバーゲニングの性格を持ち、目的が共有されている場合は分析的な意思決定過程が優勢となる。さらに、目的が共有されているけれども操作的でない場合、その目的が経営者らによって内面化された時はバーゲニングに理念上のコンフリクトが生じ、その目的が報酬構造から受容された時は合理化の性格を持つようになる。

革新的機能レベルによる専門化

革新への感受性は特定の関連する組織単位がどれだけ革新を必要とするかに影響され、革新の目的範囲が不適切な場合は濾過作用を通して調整される。プログラムが変化するとき、組織の既存の目的に関わっていることもあれば、既存の目的の外、連邦組織の操作的でない目的に関わっているときもある。後者の場合、既存の一元組織のいかなる領域にも入っていない新しいプログラムを形成する創始であり、連邦組織で起こる革新的な活動の特徴的なタイプのものである。一方、合成組織においてはトップレベルでより広い範囲にわたる革新活動が見出せると考えられ、ライン補助組織は現業目的への革新はライン部門で行われると考えられる。また、連邦組織において既存の操作的な目的と関連した革新があるとき、上のレベルはプログラムの承認に限られプログラムの形成は一元的な下位部門でなされるだろう。したがって組織内単位をはっきりさせ従業員集団を創出することでプログラムの形成がなされるといえる。また、連邦組織と合成組織において上のレベルが革新に関わる程度はフィードバックによる調整によって増大し、計画による調整によって減少する。ライン補助組織においては、自足性が低いほど補助単位に対するライン単位の革新活動は不活発になる。

組織内で上のレベルは様々なことに注意を払い、注意のパターンが安定しないので、革新活動に参加する程度はその他の予定の緊急性で大きく変わり、注意が向けられる革新は組織の存続、複数の下位組織にまたがる活動にとって重要性があるものである。決定の「手続的」な側面が重要になってくる。また、組織のトップレベルが革新を制度化することで、革新（率）に対する刺激となるだろう。

組織の中で革新の提案される場所は、権力と影響力の配分にも大きな影響を持っており、組織の活動のパターンや革新の提案の評価は提案がはじめて出された場所の影響を強く受ける。また、創始の権利が権力の源泉だとみなされており、このことは広く見られる委譲についての態度を説明している。