

<文献紹介>

Arthur Levine,
Why Innovation Fails, 1980
State University of New York Press

千葉大学 天 笠 茂

I

イノベーションはいかに展開して定着するのか。あるいは消え去るのか。興味のある研究課題である。本書は、大学におけるイノベーションを研究対象として取り上げ、この問題の解明を試みている。

本書を生み出した著者の問題意識の基盤には、アメリカにおける1960年代の大学改革の動向が存在している。著者は1960年代を大学改革の10年としてとらえ、スタンフォード大学やブラウン大学などをはじめとする全米20数大学の改革の経過を追っている。そして、著者は、1970年代に入ってほとんどの大学において改革が変質あるいは放棄され、改革の試みが衰微するという事態に直面している。

このような大学改革の動きから著者の問題意識が形成され、本書が著されたわけであるが、著者は本書の目的を次のように述べている。すなわち、「本書の目的は、改革（change）の定着—廃止（Institutionalization or termination）の段階に焦点化し、なぜイノベーションが失敗するかについて記述することを試みるものである。イノベーションがめざす目的を達成する前に、なぜそれが衰微するか、という点を考察することにある」（9ページ）と。そして、その目的をより明確にするために①イノベーションは受容後、なぜ衰微し、失敗するのか、②いかなる態度がイノベーションの衰微や失敗をもたらすのか、③イノベーションは受容後、なぜ持続し、成功するのか、④いかなる態度がイノベーションの持続や成功をもたらすのか、という内容の4つの課題を設定している。

以上のような問題意識を基盤に本書は以下のような構成をもって展開される。

序

第一部 イノベーションについての問題とその解答

1. イノベーションと失敗：いくつかの問題
2. 組織とイノベーション
4段階イノベーション過程
適合性（Compatibility）対有効性（Profitability）

第二部 14のイノベーションの研究

3. 大学：創造から定着まで
4. 大学：定着の持続

第三部 結論

5. いかに、そして、なぜイノベーションは失敗するのか
6. インプリケーション：文献のレビュー

付録A 方法論に関するノート

付録B 計画的改革に関する理論の総覧

参考文献

索引

各部の展開について簡単にふれておくことにしたい。

第一部は、本書の全体的なアウトラインが描かれた部分である。組織におけるイノベーションについて関心がそそがれ、イノベーション過程の第4段階（定着－廃止の段階）について詳細な記述がなされている。そして、イノベーションが受容された後に持続・成功・衰微・失敗とそれぞれの方向を示すモデルが提示され、なぜ異った方向にイノベーションが展開されるのか、その原因が考察されている。また、目的を異にした3つのイノベーションのケースが取り上げられ、モデルがどのように適用されるかについて述べられている。

第二部では、第一部で提示されたモデルを14の大学におけるイノベーションに適用して考察を加えている。第三章では、ニューヨーク州立大学の性格や14のイノベーションの成立と展開、そして、イノベーションの定着－廃止などが述べられている。第四章では、定着－廃止段階のその後の結果について考察がなされている。

第三部では、これまでの考察をもとにイノベーションの成功と失敗の原因が述べられている。そして、本研究によって得られた成果をふまえて、従来のイノベーションに関する文献について論評を加えている。

II

以上が本書の概要である。「本書は大学に光をあてているが、その多くについては組織一般への適用が可能と考えている」（序文）と著者が述べているように、問題を単に大学論にとどめず、組織におけるイノベーションの解明という組織論として展開を試みた点が注目される点である。本書において注目すべき点の一つとして、イノベーションの定着あるいは廃止という段階に焦点化し、そのメカニズムをさぐるようとしたところがあげられる。

著者は、イノベーションの過程を予測可能な連続的な段階から成立するものであり、その過程は1. 欲求の認知（Recognition of need）、2. 解決のための計画化と定型化（Planning and formulating a solution）、3. 計画の実施（Initiation and implementat-

ion of plan), 4. 定着・廃止 (Institutionalization or termination) の4つの基本的な段階から成り立っているとす。そして, 第4の段階はイノベーションと組織について批判を加える段階であるとし, この段階を考察の対象として設定し, 分析を加えている。

イノベーションに関する研究として, Selznick (1949), Corwin (1974), Zald (1963), Gusfield (1963), Grant and Riesman (1980), Erikson (1966), らのケース・スタデーは著名である。しかしながら, これら研究はイノベーション過程の第1段階から第3段階にほとんど関心が集中し, 第4段階に注意が払われてこなかったと言う。そのため, イノベーション受容後の第4段階において生起する問題について理解を得ることが十分でなかった, と著者は指摘する。

そのような点をふまえて, 著書はイノベーション過程の第4段階におけるモデル(図1)を設定し, 14の大学のイノベーションをとらえることを試みたわけである。このイノベーション・モデルの提示こそ本研究の核となるものであり, 本書において最も注目される点である。このモデルがいかなるものか著者の説明を追いながら見ていくことにす。

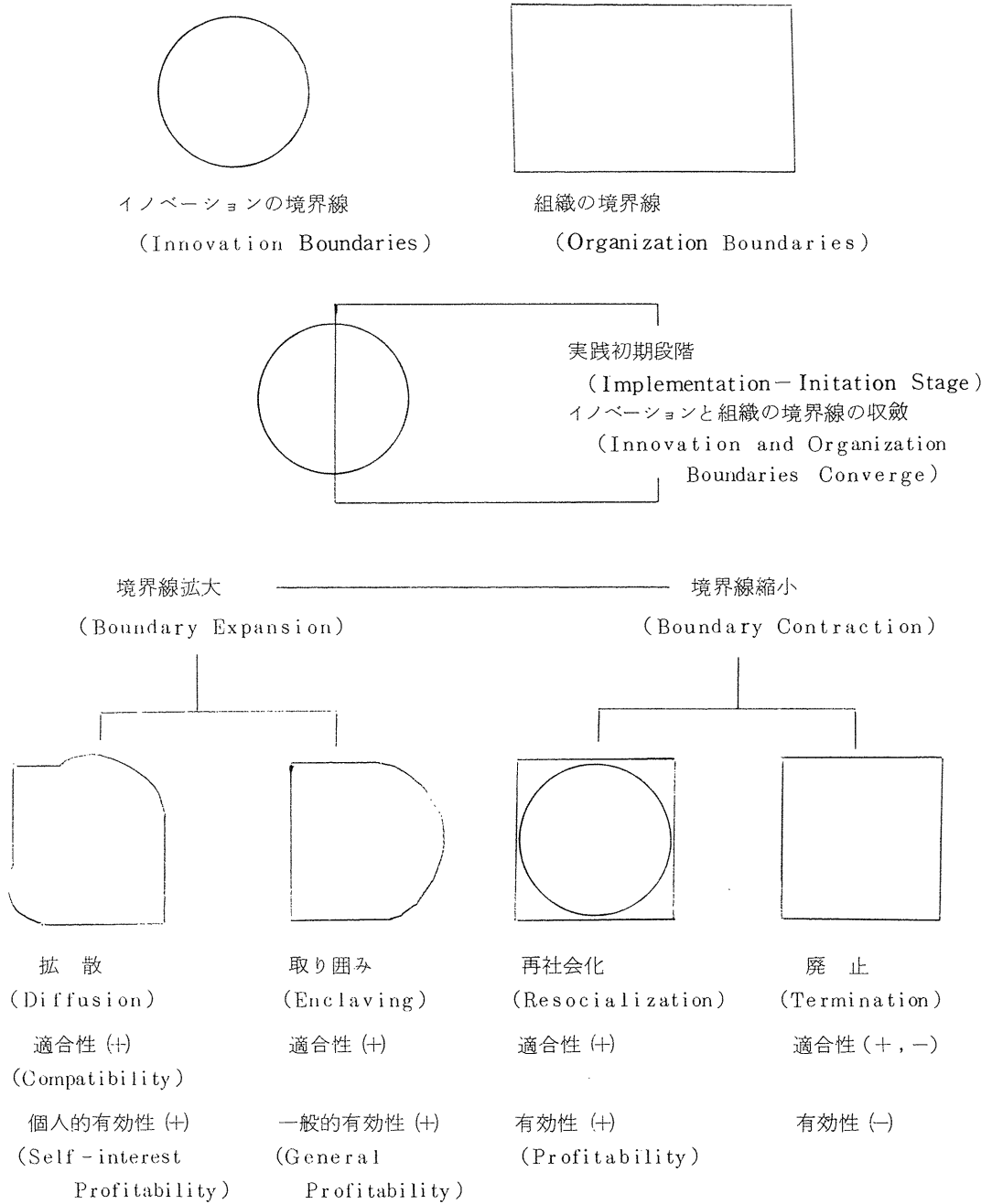
まず, イノベーション過程の第4段階の機能には, ・コンフリクトの解消と・境界線 (boundaries) の収斂, という二つの機能が存在しているとす。このうち, 境界線については, 「組織に適合するパーソナリティを限定または規定するものであり, その機能は, 現状を厳格に維持することである」とし, 「組織の規範・価値・目的についての何がしかの変革は境界線の変革を要求する」(12ページ)という説明を加えている。

そして, コンフリクトの解消と境界線の収斂を達成するために・境界線の拡大 (boundary expansion), ・境界線の縮小 (boundary contraction), と呼ばれる二つのメカニズムが存在するという。この境界線の拡大はイノベーションを拡散 (diffusion), 取り囲み (enclaving) という形で成り立たせるとい。また, 境界線の縮小はイノベーションを再社会化 (resocialization), 廃止 (termination) という状態にするとい。

なお, ここで用いられた用語については, それぞれ次のような説明がなされている。まず, 境界線の拡大については, host organization によるイノベーションのパーソナリティ特性の受容であるとする。また, あわせて, 「組織が, イノベーションとの相違の一部あるいは全体を正当化して共存または吸収に同意した時, 組織とイノベーションとの境界線が収斂してコンフリクトの解消が生ずる」(14ページ)という説明を加えている。さらに, この境界線の拡大と関連する用語として, 拡散については, イノベーションの特性がhost organization を通して拡大することが認められる過程, また, 取り囲みについては, イノベーションが組織内において孤立した位置を占める過程, とそれぞれ説明している。

一方, 境界線の縮小については, host organization によるイノベーションのパーソナリティ特性の排除であるとする。加えて, 「イノベーションは組織的境界線の外側のものであって不法なものとされ, “逸脱”というラベルがはられる。この逸脱のラベルは, 組織にとって受容不可能な規範・価値・目的を明らかにし, 境界線を規定し, 高める機能を果している」(15ページ)といった説明がなされている。また, 境界線の縮小と関連する用語として, 再社会化については,

図1 <組織におけるイノベーションの定着・廃止>



イノベーションについて、それ以前の逸脱を放棄して、失敗した規範・価値・目的を受容可能とする過程、また、廃止については、イノベーションが除去される過程、とそれぞれ説明している。

以上のように、イノベーション過程の第4段階における結果を拡散・取り囲み・再社会化・廃止の4つとしてとらえているわけであるが、著者は、その決定因子として、適合性 (Compatibility) と有効性 (Profitability) をあげている。この適合性については、イノベーションの規範・価値・目的が host Organization のそれに調和する程度であり、組織境界内におけるイノベーションの適切さの尺度であり、不満足 of 尺度である、という説明がなされている。また、有効性については、満足の尺度であり、受容者の欲求を満足させるイノベーションの効率 (effectiveness) の尺度であり、個人的有効性 (self-interest Profitability) と一般的有効性 (general Profitability) があるとする。

そして、組織にかかわるイノベーションの適合性が大きくなるほどイノベーションをめざす組織内の不満足 of 程度は減少し、また、欲求が効果的に満たされた時、有効性の状態が生まれ、満足が高まるほど有効性はより高まる、とされる。このような適合性のプラス・マイナスと有効性のプラス・マイナスとの組み合わせによってイノベーションの状態が決定される、と言うのである。

III

さて、以上のように本書について見てきたが、ここで本書の意義と課題について触れておきたい。

まず、本書は、イノベーションの定着・消滅のメカニズムを追究することによって、イノベーションがどの時点で、いかなる要件を失う時、その性格を喪失するかというイノベーション研究のより本質的な課題究明に迫ろうとするものである、と言えよう。

また、著者のイノベーションについての問題意識及び問題のとらえ方は、わが国の教育イノベーション研究に対しても一定の示唆を与えるものとなっている。わが国においてもイノベーション研究は導入段階に関心が比較的集中し、イノベーションの定着・消滅というイノベーション過程の最終段階に焦点をあてた研究はかならずしも多くない。そのような状況に対して、本書は、教育イノベーション研究の重点の置きどころを導入を中心とするイノベーション過程の前期段階から後期段階に、さらに全体的過程に置く必要があることを示している。イノベーションの定着・消滅に重点を置きながらイノベーションの全般的な過程を追う必要があることを示したと言えよう。

ところで、著者は、大学におけるイノベーションを対象にしながら組織一般のイノベーションの定着・廃止のメカニズムの把握をめざしたわけであるが、本書は、やはり大学におけるイノベーション研究という性格づけが適切であるように思われる。少なくとも大学についての組織特性の考察がまず必要であった。組織一般のイノベーション研究を意図しながらも組織一般にまで展開し得なかったのは、この大学についての組織特性の吟味という作業の欠落があげられよう。大学は初・中等教育機関には見られない特性を有しているわけであるが、本書においては、その点の考察が不足しているのである。著者の示したイノベーションの定着・廃止の道筋が大学以外の他の組織におけるイノベーションの場合にも適用が可能なのか、今後の実証的な検証が必要とされるのである。

最後に、著者の示したイノベーションの定着・廃止の図式は、イノベーションの現象をとらえる

上でさらに精緻に構造化されるべき課題を残している点があげられる。著者の提示した現段階のものでは、現実のイノベーションの展開をとらえる上で不十分な点を有しているように思われる。著者は、イノベーションの決定因子として有効性と適合性の二者をあげ、この関係の中でイノベーションの道筋を論じている。だが、イノベーションの受け手側だけの有効性と適合性のとらえでよいのか、イノベーションの送り手側と受け手側で有効性と適合性のとらえ方に相違が存在する場合を問題にしなくてよいのか、また、有効性や適合性を強めたり弱めたりする機能をどのように位置づけたらよいのか、といった点の考察は十分でない。イノベーション過程の第4段階においてイノベーションの展開を規定する諸要因をより詳細に取り出して、それを構造化していく作業がさらに必要であるように思われる。