

## 経営学における「スラック」概念について

佐々木 弘

1. 本調査企画部会、第1回の時の「諮問」の末尾に「あらゆるリスクに対して、ハード対策とソフト対策を組み合わせ、柔軟かつ臨機に対応できる幅を持った社会システムの構築を目指していく必要がある。・・・」という文脈があった。

この「幅を持った」という表現は、あまり用いられない用語であり、興味深く感じられ、その際、経営学の分野で近年しばしば用いられる「スラック」概念に近いものかと思われた。

## 2. 経営学における「スラック」概念

多くの文献やテキストにこの用語はみられるが、一般的にその用語の意味を知るには、いくつかの辞典類を参照することが有用と考えられる。

## ① 『会計学大辞典』（第5版、中央経済社、2007年5月）

「スラック」(slack)

組織が最高の能率で運営されていない状態を記述する概念。

「組織スラック」

組織は利用可能な全ての資源を常にフルに活用して組織の維持を図っているわけではない。資源配分の不完全性を前提に通常、意志決定がなされており、その結果として、必然的にある種の「ゆるみ」が生じていると考えてよい。

「予算スラック」

予算編成過程において下位の管理者によってなされる意図的な予測情報の歪曲によって生み出された「予算の水増し」であり、容易に達成できるよう収益予算を低く設定したり、費用として許容される予算額を過大に見積もることによって形成される。「スラック」は、環境の不確実性に対する安全弁、組織内部の目標間の対立の緩和、管理者の自由裁量枠の増大に役立つ。(他面、下位の管理者による業績評価に対する自己防衛的な手段としての「過度の予算スラック」は、可能な限り排除されなければならない。)

## ② 『経営学大事典』（第2版、中央経済社、平成11年9月）

「組織スラック」は、企業のムダあるいは、非効率を意味している。企業は、常に合理的な意志決定が行われていると考える経済学の企業理論では、企業にはムダや非効率は存在せず、「組織スラック」という概念はない。

これに対し、行動科学的な意志決定論や組織論では、企業の意志決定の合理性は完全な合理性ではなく、制約された合理性であり、企業には、常に「スラック」が存在するものと考えるのである。

企業の「組織スラック」は、普段は目に見えず、その存在は意識されない。なんらかの理由で

合理化の対策を実行した時に合理化の成果として初めて明るみに出るのである。例えば、急激な円高が生じると、生産の合理化を進めてコストダウンに努める。そして、コストダウンの成果をあげる。これは、生産の仕組みや過程にたまっていた様々な非効率やムダ（組織スラック）を少なくしたために、生産活動が効率化し、コストが下がったのである。このように、組織スラックは、目に見えず、知らぬ間にたまっているムダや非効率である。

「組織スラック」は、忍び寄る非効率と言われることもある。

企業は、組織スラックを少なくすることによって、コストダウン、生産性の向上、業務のスピードアップなどを実現することができる。そして、困難な状況から脱することができる。その意味で、「組織スラック」は企業の存続のための安全弁であるともいえるのである。

### ③ 「スラック革新」(slack innovation)

企業がスラック（余剰資源）を活用することによって起こす革新を「スラック革新」という。成功している企業では、ヒト・モノ・カネ・情報・知識などの余剰資源が増大しており、これらのスラックを革新のための源泉とすることによって、スラック革新を生み出すのである。例えば、余剰資源を研究開発に投入することによって、新製品の開発や技術革新を生み出したり、市場調査や行動科学などの専門家集団をスタッフとして導入することによって革新を創造したりすることなどが、「スラック革新」の事例としてあげられる。革新を生み出すためには、余剰の資源が必要不可欠であり、このような意味では、「組織のスラック」は、革新の創造や遂行の能力を意味していると考えられる。

このように、「スラック革新」とは、事業のルーティンでは使い切れないスラックが適切に配分されることによって、企業は革新を遂げることができるという考え方ともいえる。

3. 本調査企画部会のこれまでの多くの議論との関連において、「幅をもった」という用語と密接に関わると解される。いくつかのケース……