

經濟論叢

第113卷 第6号

環境状況と組織化適応(2).....	降 旗 武 彦	1
戦時財政投融资機構と財閥金融資本.....	鈴 木 茂	24
意思決定様式・情報処理システムと 組織構造.....	岸 田 民 樹	51
憲法第八章と地方自治論の現代的意義.....	田 中 重 博	71

昭和49年6月

京 都 大 学 經 濟 學 會

環境状況と組織化適応(2)

—Contingency Theory をめぐる若干の検討—

降 旗 武 彦

I は し が き

前稿「環境状況と組織化適応」(1)において、従来の私見がどのようにこの論題に関わるかを顧みた上で、最近の諸研究——Contingency Theory についての——が、これをどのように補足するかについて重要なものをとりあげて考察してきた。

われわれがこの最近の諸研究でとりあげたのは、環境状況の把握との関連で Duncan のアプローチ、また組織化適応については Perrow のアプローチであり、それらをそれぞれ紹介の上、両者のアプローチを結合した結果が、本論題に対して何を物語るかをまず考えてみた。それより明らかとなったのは、(1) 環境状況の提起する問題に適合する組織構造をそれぞれとらねばならないこと——いわゆる universalism の否定——、(2) その適合のあり方は、technology によって基本的に規制されるものであること——技術決定論——の二点である。たしかにこのような理論展開は一つの Contingency Theory といってさしつかえない。

しかし果して Contingency Theory をこのようにとらえることによって、問題がないか否かを検証するために、その提唱者である Lawrence & Lorsch やそのグループの研究と照合してみた。そこでとりあげたのは、同じ消費財を生産し、環境状況や技術条件などで全く類似する二工場の集権構造と分権構造の差異を比較、検討する A. H. Walker & J. W. Lorsch、環境状況という点でそれぞれ異なるプラスチック、食品、コンテナの各産業に属する企業の部門構成を、分化と統合という視点から比較、検討する Lawrence & Lorsch、

複合企業における本社と事業部との関係という点で、どのような組織化考慮が作用するかを、全く対照的な管理方法を適用する二企業について比較検討する S. A. Allen III である。その結果、Contingency Theory についての上述の解釈との関連から次のことが明らかとなる。(1) 環境状況への組織構造の適合の問題にとって、各企業の所属する産業の特殊性の差異が、全体を貫く基本的影響を及ぼすものであることはいうまでもないが、それとともに、その影響が、企業の内部、つまり組織の階層(例えば、制度レベル、経営レベル、工場レベルのごとき)の如何であらわれ方も異なるから、いわゆる適合の問題を考えるに際しては、それぞれについて、さらに別個の考慮が必要となること。(2) 環境状況への組織構造の適合の問題を基本的に規制するものが technology であるとするのはいささか狭義にすぎ、むしろそれぞれの組織階層で多少ともその意味を異にするにせよ、社会的要因と技術的要因の双方の考慮からなる socio-technological approach でなければならないということがそれである。

このような socio-technological approach による接近については、前稿でもふれたごとく、open system の概念とともに、組織問題に迫るわれわれの基本的態度であった。しかしこれまでは、例えば Rice の接近にみられるごとく、さしあたって生産現場を中心としてその適用を考えてきた。それが上述のごとき諸研究によって、組織のあらゆるレベルに適用できる組織化適応にとっての基本的視点であることとともに、それぞれの組織階層での発現のあり方についても(限られたケースにせよ)知ることのできたのは、Duncan による環境状況の把握についての認知的接近の方法とともに、一つの注目すべき進展ということができる。

以上で Contingency Theory のなかでも、socio-technological system 概念を軸として組織化適応を考えようとする立場の概要は示すことができたと思える。しかし前稿では専ら従来の私見との関連で、その後の新しい研究がどのような補足的意味をもつかを明らかにすることに努め、Contingency Theory が抬頭するに至った理由や経過などについてはあらためて問題とする余裕をもた

なかった。この立場が一つの新しい大きな流れとして抬頭してきているからには、これをどのように位置づけ、その意義をいかに評価するかなどについてふれてみる必要があるとともに、この接近自体についての若干の問題点にも論及する必要がある。

II Contingency Theory の特徴 (1)

Contingency Theory が、従来の組織論にみられた、いわゆる普遍主義 (universalism) の主張を否定する点に、その特徴の一つがみられることは、すでに指摘してきたところである。而してこのことが何を意味するかも、Lawrence & Lorsch 自身によって明らかに示されている。すなわち従来の組織論とは、古典的組織論と、その批判の一翼を担って発展してきた、Mayo から Lewin, McGregor までも含む人間関係論的組織論がそれであり、その他の組織論、例えば March & Simon などの、いわゆる意思決定論学派、さらには Gouldner などのいわゆる官僚制学派はそれから除外されている。その理由として、第一に、前者の二つの理論が、その抽象性において中庸をえており、理論と実践の両面にわたる関連性を含むため普遍主義の主張を裏付けるような広い実践性をかちえていること、第二に、これらの理論が、互に相反する原理に立脚するのである以上、いずれが是か否かの結論を求めらるに至っていることがあげられている¹⁾。これと類似の見解が、組織のシステム・モデルとの関連を含めて、Lorsch & Trooboff, "Two Universal Models" のなかで展開されている。彼等は、Gouldner による組織のシステム・モデルの理解を援用しつつ、古典的組織論＝古典的モデルを rational system model, 人間関係論的組織論＝参加的モデルを natural system model としてとらえ、これら二種類の組織論は、企業の諸特性のいかんに関わりなく、それぞれ適用されるものと考えられている点で普遍的モデルとされる²⁾。したがって Contingency Theory が否定しよ

1) P. R. Lawrence & J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, 1967, pp. 162-163.

2) J. W. Lorsch & S. Trooboff, "Two Universal Models," in Lorsch & Lawrence eds., *Organization Planning*, 1972.

うとする、従来の組織論の普遍主義の傾向というのは、このような二つの組織モデルのそれぞれが、組織や環境の特性に関わりなく、普遍的に適用可能な一般的モデルであるとするこれまでの組織論を貫く基本的な姿勢である。

しかし Contingency Theory の特徴の一つをこのような普遍主義の否定としてとらえるかぎり、Luthans や Mockler も指摘するごとく³⁾、その考え自体は、必ずしも新しいものとはいえない。というのは、すでに先学達によって、例えば「経営における情况的接近の重要性」として唱えられてきており、いわばプラグマティックな学風を特徴とするアメリカの学界の基底に流れる一般的通念とさえいってもさしつかえないからである。とすると何故このような当然のことが今更あらためて問題となろうとしているのか、これに関連して、何故これまで上述のごとき普遍主義の傾向が、ともかくもまかり通ってきたのかなどの疑問が生じてくる。

このような疑問のうち、まず後者から問題とすると、いかにプラグマティックな学風を特徴とするといえども、学問研究が本来普遍主義を求める傾向を否定するものではないことをあげることができる。特に主張される理論や原理が適用しようとする現象に対して秀れた説明力をもつものと考えられれば考えられるほど。

これをわれわれの場合についてみると、古典的モデルの普遍主義は、いわゆる rational system model として組織をとらえ、したがって集権的構造をとることが、経済発展の一定段階における企業にとって必要不可欠であるという一般的認識との関連から成立するものと考えることができる。換言すると、Emery & Trist も指摘するごとく、goals と noxians (基準) が、ランダムな配分ではなく、一定の方法で集まっているような、いわゆる「静穏・偏在的環境」(placid, clustered environment) = 経済学的には不完全競争の状態 = においては、一定の戦略的目的への資源の効率的利用が何より優先されるから、そこでは規

3) F. Luthans, "The Contingency Theory of Management," *Business Horizon*, Vol. XVI, No. 3, June, 1973; R. J. Mockler, "Situational Theory of Management," *H. B. R.*, May-June, 1971.

模の経済が追求され、組織としては集約的構造を特徴とする古典的モデルが発展する傾向をもち⁴⁾、その意味で古典的モデルの普遍主義が貫徹されることとなる。具体的には、1920年代までのフォード自動車会社がそのよい例であるし、またより一般的には、ASME レポートによると、1930年頃までの状況がこれに該当する⁵⁾。

しかし経済が次第に、Emery & Trist のいわゆる「攪乱・反応的環境」(disturbed-reactive environment) = 経済学的には寡占的競争の状態 = へと移行すると、資源の効率的利用もさることながら、いかに競争企業の挑戦に機敏な反応をとるかが重要な問題となってくる⁶⁾。集権的構造を特徴とする古典的モデルが、これに答える上で不適格なことはいうまでもないから、これへの批判的検討が様々な視点から試みられる機運が生じ、それだけ古典的モデルの普遍主義の主張は後退を余儀なくされることとなる。アメリカの場合でいうと、1940年頃から始まる分権化の傾向と⁷⁾、それとほぼ並行して発展してきた人間関係論的組織論とが、その事情を物語るものといえる。

分権化は、例えば、Chandler の分析にもみられるごとく、いわゆる事業部制の導入をもってその典型のごとく考えられている。しかしその方向への組織の改革が、組織の硬直化を防ぎ、より柔軟な組織行動の展開を意図するものである以上、それに止まらないより広い組織の改善を含むものであることはいうまでもない。そのなかにあって、人間関係論的組織論の明らかにした、組織における人間の情緒的動機の重要性の主張によって提起された問題は、このような動きに多様な影響を与えるところとなった。例えば人事管理面での新しい諸方策はもとよりのことであるが、それに止まらず、いわゆる「職務拡大」(job en-

4) F. E. Emery & E. L. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments in J. G. Maurer, ed., *Readings in Organization Theory: Open-System Approaches*, 1971, p. 50.

5) The American Society of Mechanical Engineers, (ASME), *50 Years Progress in Management, 1910-1960*, 1960, p. 245.

6) Emery & Trist, *op. cit.*, pp. 50-51.

7) ASME, *op. cit.*, pp. 192-193; p. 43.

largement) のごとき参加的モデルとしてとらえられる組織の修正, 改善の機運も生ずるに至ったからである⁸⁾。

Lorsch & Trooboff の, 古典的モデルに代る, 参加モデルの登場とは, このことをいうが, それによる成功の事例がふえるほど, この唱導者達は, その理論や原理の普遍主義をより強く信ずるようになる。また企業にとってみても, これまで black box であった組織における人間の問題が, このようにして解明されてみると, よほどの反証が上らないかぎり, この線にそった改善を受け入れる方向を迫ることとなり, それだけ参加モデルの普遍性は促進されることとなる。

以上で, 何故これまで古典的モデルや, 参加モデルによる普遍主義が, まかり通ってきたのかを明らかにしてきたから, 次にこのような普遍主義の否定が, 何故今日あらためて問題とされるに至ったかの問題に移ろう。

その場合に直ちに考えられるのは次のことである。「従来の組織論」が, 普遍主義を主張しえたのは, これまでの考察で明らかのごとく, それぞれの組織論が, とまかくもそれに対応する環境状況との関連において, そこで提起される問題に答えるものをもって, 発展してきたためである。とすると, このような普遍主義の主張を可能とする条件が, 何らかの理由で崩れ去ることとなり, 今日では新たに普遍主義を唱ええない状況に移行してきているからであると。

この点で恰好の手掛りを与えてくれるのは, これまでも引用してきている Emery & Trist が, その環境論において展開している, 「激動的環境」(turbulent environment) の主張である。彼等は, 寡占的環境について生じつつある今日のそれを, 「激動的環境」と規定し, その特徴を, 環境の動態化が, 構成要素である組織間の相互作用だけからではなく, そのよって立つ基盤自体の動態化に基くものとしてとらえ (ground is in motion) このような状況をもたらす事情として次の三点をあげている⁹⁾。(1) 企業規模の巨大化により, 環境への影

8) 1950年の IBM における職務拡大など。ASME, *op. cit.*, p. 44.

9) Emery & Trist, *op. cit.*, p. 51.

響が著しくなったのみでなく、それが、持続する傾向をおびるに至ったこと、(2) 社会の経済的側面と然らざる側面との間の相互依存関係の深化、(3) 研究・開発への依存の増大の結果、たえざる変化の状態がもたらされたことがそれである。Emery & Trist は、このような今日の環境状況の分析の上で、これに対応する組織のあり方についても論及している。しかしそれはさておきとして、ここで注意しなければならないのは、このような状況下では、これまでのごとく、ともかくも何らかの統一型で環境を特徴づけることができなくなり、その意味で環境の多元的動態化とも呼べる状況となるということである。とすると、このような事情のもとで、「従来の組織論」に立脚する普遍主義が、これまでのように安易に主張できなくなるのみでなく、新たに生じつつある多元的動態化に対応するための組織のあり方を求める模索が始められざるをえないこととなる¹⁰⁾。例えば Burns & Stalker が、*The Management of Innovation*, 1961において、古典的モデルと参加モデルのそれぞれが有効な場合のあることの発見や、G. G. Fisch が、*Organization for Profit*, 1964において、集権、分権の成立条件を再検討していることなどはその動きを示すものであり、それらのいずれもが、普遍的な組織構造の存在を否定する主張につながることはいうまでもない。

III Contingency Theory の特徴 (2)

Contingency Theory の他の特徴が、環境状況との関連で、socio-technological approach を基底において、組織のデザインに迫ろうとするものであることもすでに指摘してきたところである。

ところで環境状況との関連で、socio-technological approach を基底において、組織デザインに迫ろうということとなると、組織はそもそも基本的には socio-technological な結合体のはずであるから、その意味で、これまた今に始まったことではなく、何故あらためて問題となるかという疑問が生じてくる。

10) ASME, *op. cit.*, pp. 43-48.

本来、組織は、一定の社会的存在にとって、目的のための手段といえる。したがって Chandler も強調するごとく、そのあり方は、戦略に従う性格のものであり、その環境への適応は、natural system のごとく、すでに仕組みられた構造での適応、つまり homeostatic adaptation ではなく、環境状況への企業による有意の適応が問題となるはずである。ということは、構造変革による適応が当然考えられるわけであるから、(social factor との相互作用関係の下での) technology は、きわめて重要な要因とならざるをえない。その意味でわれわれは、今日の組織問題に迫る上で、open, socio-technological systemこそ適切な視点を与えるものと考えてきた¹¹⁾。

Bertalanffy の open system の立場をとる Tavistock 研究所では、すでに1950年代からこの線にそった研究が進められているが、Emery & Trist によるとこの点が次のごとく表現されている。「open system としての企業は、たえざる環境の変化にもかかわらず、自らを steady state として維持しなければならない。そのためには企業と環境との間の関係を基本的に媒介する technology への考慮が重要な問題となるとともに、さらにそれと social factor との巧みな結合による適応こそが肝要である」¹²⁾と。すなわち socio-technological approach を基底におく、組織構造の変革による、たえざる環境変化への適応の必要性が主張されているわけであり、この線にそう論者も次第に目につくようになってくる。例えば、タスク・アプローチを説く W. Brown の *Exploration in Management*, 1960¹³⁾; 相互作用論的接近を説く E. D. Chapple & L. R. Sayles, *The Measure of Management*, 1961¹⁴⁾; socio-technological アプローチの実証研究である A. K. Rice, *The Enterprise and Its Environment*, 1963¹⁵⁾ などがそれである。

11) 拙稿「経営管理におけるシステム概念の変遷について」(2) 経済論叢, 第108巻第5号, 昭和46年11月。

12) F. E. Emery & E. L. Trist, "Socio-Technical Systems," in C. W. Churchman & M. Verhulst eds., *Management Sciences*, Vol. 2, 1960, pp. 84-87.

13) 拙稿「アメリカ経営学の一動向」(3) 経済論叢, 第92巻第2号, 昭和38年8月。

14) 拙稿「アメリカ経営学の一動向」(2) 経済論叢, 第91巻第6号, 昭和38年6月。

このような方向の議論、つまり組織を、open, socio-technological system とみなし、その視点から組織の行動を分析するに止まらず、その結果を組織デザインにまで及ぼそうとする立場に対して、むしろ組織論の一般的傾向は、古典的組織論の批判の上に立ち、人間関係論的接近の成果を、吸収しつつ、組織行動の分析の精緻化をはかる方向を辿ってきたと見てさしつかえない。例えば Lawrence & Lorsch が意思決定論学派と呼び、Lorsch & Trooboff が cognitive 学派と呼ぶ、March & Simon, *Organizations*, 1958; Cyert & March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963 などはその典型である。March & Simon は、古典的組織論が、組織を人間不在の、あたかも機械のごとき合理的な存在とみなしたり、また人間関係論的組織論がその反動として、あまりにも人々の情緒的側面を強調し、仕事不在の組織論を展開してきた点をそれぞれ組織論としては不十分なものと考え、これらのいずれにも偏せず、より実体に近い姿で組織をとらえようとする。すなわち、人々が組織に参加するに際しての諸事情を「誘因と貢献のバランス論」との関連から、また組織に参加した人々の生産意欲の問題を「影響力の理論」との関連からそれぞれ詳細に検討の上、「限られた合理性」に基いて、多様なコンフリクトとのからみ合いの下で、複雑な情報を処理し、問題解決をはかる人々の集合体として組織を理解しようとしている¹⁵⁾。また Cyert & March は、このような組織行動の分析結果を企業行動の解明に適用し、コンフリクトの準解決、不確定の回避、問題志向的探索、組織学習の諸概念を用いて、経済学的な企業理論に対して企業の行動理論を新たに展開するに至っている¹⁶⁾。このような劃期的な仕事によって、これまで black box とされてきた組織の行動の解明に、飛躍的發展がもたらされるに至った功績ははかりしれないものがあるといえる。しかしこれらに共通するのは、組織の(というより組織における人々の)行動の側面における分析であり、組織の構造(タスクの遂行のための、人々および技術の結合からなる確立された相互依存関係

15) 拙稿「組織とシステム」山本純一編、経営システムの研究、日本事務能率協会、昭和39年。

16) 拙稿「アメリカ経営学の一動向」(1)、経済論叢、第91巻第5号、昭和38年5月。

17) 拙著「経営管理過程論の新展開」日本生産性本部、昭和45年、73-75ページ。

のパターン)が、環境との関連においてどのような影響を受けるかは(たとえ状況変数への配慮にもかかわらず)ほとんど問題とされていない¹⁸⁾。つまり組織構造のデザインの問題が扱われていないわけであり、II節で考察してきたごとく、普遍的な組織構造が否定され、新しい何かが求められる状況下での組織論としては、これに答えるところをほとんどもたないものであったといわざるをえない。したがってこの点への反省の上立って、組織デザインを志向しようとする動きが、Cyert & March 自身の“Organizational Design”と題する1964年の論文¹⁹⁾のなかにもみられるに至ったことは注目し値するところといえる。

ではこのような、組織行動の分析論者達自身による組織デザインへの関心の喚起によって、組織デザインの問題が、われわれが前に指摘してきたごとき、socio-technological approach を基底におく、組織デザインのあり方を求める方向を辿ることとなったといえるのか。必ずしもそうとはいえない。というのは、この間に、組織デザインの問題に迫る、もう一つの有力な動き、すなわち、計画的変革(planned change)ないし組織開発(organizational development)と呼ばれる接近が抬頭することとなったからである。例えば、R. Lippitt et al., *The Dynamics of Planned Change*, 1968; R. R. Blake & J. S. Mouton, *The Managerial Grid*, 1964, さらには E. H. Schein や W. G. Bennis などの編集する、いわゆる OD シリーズなどがそれである。

このような計画的変革ないしは組織開発は、人間関係論的組織論に基いて、人々の訓練などをへてその態度を変化せしめようとする、いわゆる conversion approach²⁰⁾が必ずしも所期の効果を発揮しないことの反省から生じてきたといわれている。すなわちいかに個々の人々の訓練が有効であっても、職場そのものが変らぬのではまた元の状態にもどってしまうため、大きな期待はもちえな

18) S. A. Allen III & J. J. Gabarro, “The Sociotechnical and Cognitive Models,” in Lorsch & Lawrence eds., *Organization Planning*, 1972, p. 27.

19) R. M. Cyert & J. G. March, “Organizational Design,” in W. W. Cooper et al., *New Perspectives in Organization Research*, 1964.

20) E. D. Chapple & L. R. Sayles, *The Measure of Management*, 1961, pp. 191-201, 拙稿, “アメリカ経営学の一動向”(2)。

いことが反省され、さらには人間関係や態度は構造化されるものであるから、その意味で組織生活 (organizational life) の質は体系的、計画的なアプローチによってのみ変更しうるものであるという認識が生じてきたことがそれである²¹⁾。たしかにこの接近は、conversion approach と比べると、組織へのより全体的な展望に立ち、そのデザインを体系的、計画的に考えようとする点で著しい進歩がみられる。しかしその具体的方法が、いわゆる Managerial Grid や感受性訓練によるところなどからも明らかになどとく、そこで問題とするのは、主として組織の人間集団としての側面であり、環境の影響を受けて、技術との関わり合いの上で、人間集団の相互依存関係が規制される姿、つまり組織構造を問題とする所の少ない組織の変革論であったといってもさしつかえない²²⁾。たしかに組織の変革が、このような組織開発的接近にまつところの少なくないことは否定できないし、多くの組織変革のケースに照してみてもその重要性は認められる。しかしそのことが環境との関連から組織に迫ること、ひいては技術や構造との関連を問題としないでもよいということにならないことはいうまでもない。この点で Bennis が集権的構造の有効な場合のあることを認めるに至ったり²³⁾、前述の OD シリーズの最近号が、上述のごとき欠陥を認めた上で、新たな展開をはかろうとしていること²⁴⁾などは注目すべきところといえる。

以上、われわれは、組織デザインの問題に迫るのに、必ずしも open, socio-technological system としての組織の理解を基底におこうとしない組織論での若干の主要な動きを概観し、それらが、多少の紆余曲折の上で、次第にこのアプローチへと収斂する事情をみてきた。これより、前に提起した疑問、すなわち何故あらためて、open, socio-technological approach のごとき、当然ともいえることが今日において問題となるかについて答えることができることとな

21) P. A. Clark, *Organizational Design*, 1972, pp. 21-22.

22) Clark, *op. cit.*, pp. 14-17; 稲葉元吉 “組織開発論(上):その主要内容” 組織科学, Vol. 7, No. 4, 1973, 12-13ページ。

23) W. Bennis, "Who Sank the Yellow Submarine?" *Psychology Today*, Nov. 1972, pp. 112-20; Luthans, *op. cit.*, p. 71.

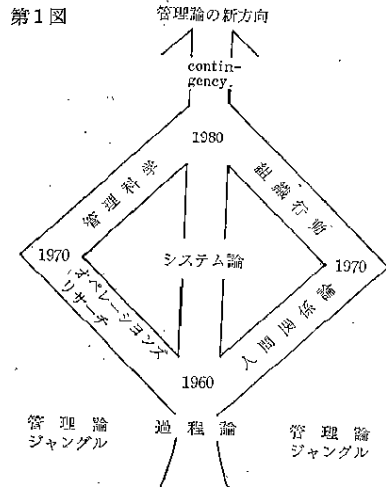
24) J. Galbraith, *Designing Complex Organization*, 1973, Foreword.

った。すなわち環境の多元的動態化は、組織の普遍モデルの存在を否定するのみでなく、その結果として組織の本来のあり方が原点から問われるに至ったからである。

IV Contingency Theory の評価

以上II, III節で Contingency Theory の特徴を、組織の普遍的モデルの否定と、open socio-technological approach を基底において、組織デザインの問題に迫ろうとすることの二点に求め、多少とも立入った検討をしてきた。その結果、その考え方自体は決して新しいものではないにもかかわらず、それが今日あらためて問題とされるに至ったのは、今日の環境の多元的動態化との関連で、これまでの組織論研究のあり方があらためて問いなおされるに至ったからであることが明らかとなった。その意味で Contingency Theory の抬頭は、好むと否とにかかわらず、組織論の研究の上での一つの大きな転機といわねばならない。したがってこれへの論及は少なくないし、その範囲もかなり多岐にわたっている。そのなかから、ここでは Contingency Theory を、研究方法の上での斬新さとして前向きに評価する立場の見解をとりあげてみよう。

まず初めに指摘したいのは、Contingency Theory を、単なる組織論との関連のみで問題とせず、むしろ管理論全体との関連において、新しい研究の方向を示すものとして評価する人々がいるということである。例えば、F. Luthans, および R. J. Mockler などがそれである。



Luthans は、Contingency Theory を、これまでの管理論の発展過程との関連で、前図のごとく位置づけている²⁵⁾。すなわち伝統論としての過程論に対して、システム・アプローチを中軸におく数量的接近や行動科学が、1960～1970年にかけて展開されてきた。しかしそれらは、まだ統合されるに至っていないといえないし、その上、そこで展開されたものが、やはり普遍主義的な主張の立場をとったため、伝統論と同様の失敗をすら招くに至っている。そこで将来に希望を託せるのは、普遍主義的な主張の立場をとらず、実践的狀況に適用可能な理論として発展しつつある Contingency Theory といつてさしつかえないのではないか。何故ならば、この理論は、今日の企業の複雑さを当然意識しつつ、それに迫るのに経営実践を改善するための関係のパターンや、サブ・システムの具体化に進もうとするものだからであり、現に組織のデザイン問題などにおいては成功をおさめているからであると。Mockler もほぼ同様の見解に立ち、管理論のそれぞれの分野にあらわれつつある Contingency Approach を、Situational Theory としてとらえ、その簡単なサーヴェイを行いつつ、このような統合概念によって、これまで「象牙の塔」として発展してきた管理論が、ようやく実践性をそなえたものとして本格的に発展する道をえたこととなる²⁶⁾と論じている。

このようなアメリカでの動きのなかで、わが国でもようやくこれを前向きにとりあげようとする動きが出てきた。例えば、一寸木俊昭氏、北野利信氏などの見解がそれである。

一寸木氏は、Contingency Theory を、従来の組織論の普遍主義的傾向への実践的アンチテーゼとして位置づけ、その提唱者である Lawrence & Lorsch の主張の紹介、さらには、イギリスの最近のこれに関する見解を代表する T. Lupton の紹介によって、これを裏付けた上で、Contingency Theory の批判的見解に論及し、次のごとく述べている。例えば、Contingency Theory を、

25) Luthans, *op. cit.*, p. 69.

26) Mockler, *op. cit.*

「作業のシステム」としてのみ組織をみる特殊理論だとする主張がある。しかしこのように問題を一般理論か特殊理論かと考えるのでは理論の進歩を期待できるものではない。むしろ Contingency Theory が、一般理論のなかに特殊理論の存在を指摘した点に、経営組織論としての意義を見出すべきものであるとともに、それがいかなる新しい考え方や手法によろうとしているかが問題である。その点で人的側面と技術的側面を総合的にとりあげ、実証的に論及しようとするのは、これまでにみられない斬新さという点で注目に値するところであると²⁷⁾。

北野氏は、Contingency Theory 誕生の背景、その特徴、内容について論じた上で、その効用を、これまでの一般理論が、いわれるほどの一般性をもたえないことを指摘した点、さらには一般理論を事例研究と結びつける上での橋渡しとなる操作的な理論を確立しようとする点に見出す。したがってこのような立場からすると、例えばこれをもって、「技術状況の類型と組織形態との関係を究明しようとする静態論だ」とか、「技術によって組織がきまると考え、意思決定のメカニズムを問題としないものだ」とかの批判は、あたらないものとして反批判している。何故ならば、さしあたって静態的な分析であっても、それをもって動態的な方向を目指す準備といえるし、技術と組織との関連についての情報こそ、意思決定にとってむしろ不可欠なものとするからである。而してこのような Contingency Theory が各局面ごとに明らかにしたものの結合によって、最適組織を形成することが可能となるといえるから、これこそが将来の組織論や経営管理論の研究をして真に実りあるものとさせる接近であると²⁸⁾。

以上が、ここでとりあげる Contingency Theory を前向きに評価しようとする諸見解の概要である。それぞれ論者によって多少とも表現や強調点に差異はあるものの、共通に主張されているのは、従来の経営管理論や組織論が、一

27) 一寸木俊昭「コンティンジェンシー・セオリーの検討」現代経営学の課題（中村常次郎先生還暦記念論文集）有斐閣、昭和49年。

28) 北野利信「組織の条件理論——その展開方向——」組織科学, Vol. 8, No. 1, 1974.

般理論を目指しながら、それ自体、欠陥を内包するか、あるいは具体的には何物にも答えるところのものでなかったのに対して、このアプローチが、このような欠陥を克服し、より実体をそなえた、したがって実践性をももちうる理論の展開をはかろうとしている点にその意義を見出そうとしていることであろう。上述の所論の細部にわたってはともかく、その共通に主張しようとする点については、われわれも同様の立場に立つものである。

というのは、このような方向での問題意識は、これまでもしばしばくりかえして述べてきたごとく、経営学がその成立以来背負ってきたといってもさしつかえない課題、つまり経営実践のより具体的解明（さらには指針の提示）ということの復権にほかならないからである。現にわれわれも、何らかの主張や理論展開の背景には、それに該当する実証的ケースを常に意識しているし、時にはそのようなケースを前面に出しつつ考察を展開する機会が少なくない。ということは、経営実践の具体的解明をこの方法でやろうとしているわけである。しかしこの方法の欠陥は、そこでのケースのとりあげ方が、果してどこまで一般化が可能かについて、十分な吟味をえた上でなされているとは限らぬ点にある。これでは経営実践の具体的解明が著しく限られたものとならざるをえないし、まして何らかの実践的指針の提示などができるものではない。ところが Contingency Theory によると、まず現実の企業の環境状況を、何らかの方法によって限定的にとらえる（例えば、産業組織論における競争構造の類型化のごとく）。而してその限定された状況との関連で企業行動の問題（例えば、組織化適応のごとき）に迫ろうとするのであるから、そこでの理論展開は、然らざる場合よりよりシャープとなるのみでなく、経営実践により接近したレベルでの体系的考察が可能となる。したがってこの結果が、経営現象の解明の上で従来よりはるかに秀れたものとなることはいうまでもなく、しかもそのことは、これによって経営学の永年の課題に本格的に答えるための第一歩をふみ出すことに通ずるからである。

またこの方向をとることによって、Luthans も指摘するごとく、これまでの

管理論に附随してきた厄介な問題、すなわち Management Theory Jungle を抜け出す道を見出すというメリットも看過できない。というのは、管理論への多様な接近が、一般理論の水準で問題とされるかぎり、それらは相対的にしか評価できないから、それぞれが自らの方法の優越を主張することとなり、自らジャングル状態を招来する。しかし Contingency Theory のごとく、解こうとする問題を特定の状況との関連から、限定してとりあげる方法をとる場合には、例えばコンピューターの適用条件を明らかにする場合にみられるごとく、上述のごときジャングル状態は自ら後退せざるをえないこととなるからである。

われわれもかつて Management Theory Jungle の問題について論及する機会をもった。しかしそこでは、open, socio-technological system としての今日の企業の理解の上で、マトリックスの形をとる問題解決過程によって、多様な接近の評価、選択が行われるものとし、特に Thompson を引用する組織化や、Haberstroh を引用する統制の組織階層による差異を問題とする所²⁹⁾など以外では、状況規定的接近を貫こうとは必ずしもして来なかった。もしこのような接近を、さらに上述以外にまで徹底させていたならば、管理論の多少とも類型化というデメリットをもちながらも、マトリックスの形をとる問題解決過程の相互作用効果も働いて、より生々とした管理活動の描写となっていたであろう。

V Contingency Theory についての若干の問題

前節では、Contingency Theory への今日の論及のなかで、特にそのアプローチの斬新さやその有効性という点で、これを前向きに評価する立場について考察してきた。今日 Contingency Theory をめぐる動向は、概ねこの線にそうものといってよく、その精緻化や拡大的適用をはかる方向を辿っているといつてさしつかえない。しかしそのなかにあつて、かなり手きびしい批判もないではないし、またわれわれの Contingency Theory の理解について、多少と

29) 拙著、経営管理過程論の新展開、日本生産性本部、昭和45年、161-165ページ、200-206ページ。

も補完的に論及しておくべき点もある。以下ではこれらの点について考察することとしよう。

Contingency Theory への手きびしい批判者としては、J. Child をあげることができる。彼は組織構造と状況変数間の関係の体系的な比較研究によって、組織構造差異の条件を究明し、それによって組織デザインを意図しようとする研究が、今日のアメリカやイギリスに抬頭してきているとして、その代表的見解を次の三つでとらえ、それぞれの問題点を指摘する³⁰⁾。

その第一は、環境からアプローチしようとする立場である。すなわち、環境の変動度と異質性の程度の差異から組織構造のあり方を問題としようとするものであるが、もしこの接近をとるならば、そのほかに環境の不都合性 (illiberality) の程度をも加えて問題とする必要がある。しかしいずれにしろ、この立場は、このような環境変数との関連から組織構造の如何を説明しようとする。しかし組織にとって環境は、必ずしも所与ではなく、自ら選択できるものといえるし、組織からの何らかの働きかけも可能であるばかりでなく、組織内の人々によるその受け止め方 (perception) も一様とはいえない。とすると、一口に環境といつても、それはかなり多義にわたることとなるから、これに対していかなる対応の仕方をとるかは、必ずしも一義的に論じえないという難点がある。

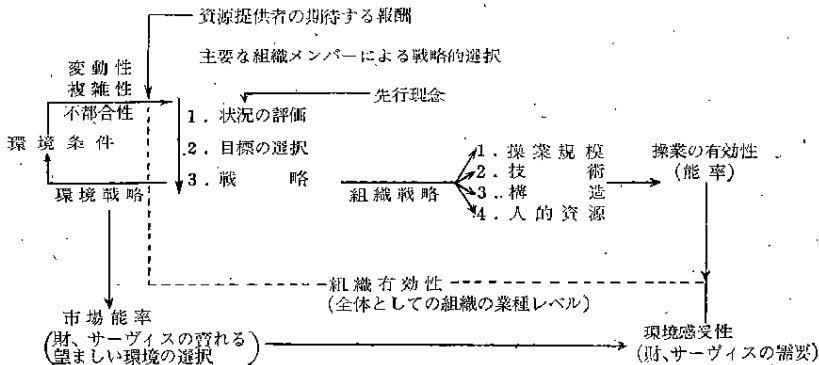
その第二は、technology からアプローチしようとする立場である。この立場は、technology をいかにとらえるかで問題は残るというものの、技術変数の如何によって組織構造がきまると考える点では共通である。しかし果してそういえるか否かは問題である。というのは、例えば Tavistock 研究所の研究などからも明らかなごとく、technology というよりも、仕事の仕方 (planning や ordering) の如何についての経営者の選択の方が、むしろ組織構造を決める上で重要といえるからである。

最後に問題となるのは、規模からアプローチしようとする立場であり、これ

30) J. Child, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, 6, 1972, pp. 3-8. なお一寸木氏は、Child の編集する *Man and Organization*, 1973 内の彼の論文によってその見解を紹介している (一寸木, 前掲論文)。

は組織論でも古い起源をもつものである。しかしここでも果して規模が組織構造を一義的に規定するか否か問題といわねばならない（のみか、規模による影響は、技術による規定よりも決定的とはいえない）。というのは、たしかに規模が大となることによって、組織構造は影響を受けるが、例えば、分権化や新しい技術の採用などによって克服できる問題が少なくないからである。

以上、今日の Contingency Theory を代表する三つの立場について検討した上で、このような諸議論は、いずれも、それぞれの主張に基く組織構造の如何が、組織の業績に関わるものと考えている。しかし業績に関わる戦略的選択は何も組織構造に限らず、ほかにも重要なものが幾つもある。とすると Contingency Theory の主張は、この点からも一定の制約を課せられることとなる。以上より明らかなごとく、そもそもこのような諸接近の基本的欠陥は、何らかの状況変数と組織構造との間の一義的な関係に注目し、そこでの過程 (process) や戦略的選択の如何を、下図のごとき³¹⁾、組織のより広い問題解決過程との関連から問題とする姿勢をとらないことにあると論じている。



第2図 組織論における戦略的選択の役割

以上が Child の主張の概要であるが、基本的に、経営管理という問題解決

31) Child, *op. cit.*, p. 18.

過程との関連から組織化問題に迫ろうとするわれわれにとって、この主張には賛意を表すべき点が多い。というのは、すでに前稿でもふれてきたごとく、組織構造の変革による企業の環境適応行動は、企業による多くの問題解決的選択の一つだと考えてきたし、またかりにこの選択をとるとしても、その基底におかれるのは、環境の提起する問題に適応する上での *socio-technological approach* からする考慮であると考えてきたからである。つまり Child の批判するとき、三つのもののいずれかによる一義的な解決を求める立場ではないからである。しかしこれに関連して若干の問題が生じてくる。その一つは、いわゆる *socio-technological approach* によって意味するところは何か、第二は、*Contingency Theory* を過程論との関連から理解しようとするが、その具体的方法如何の問題である。

(1) *socio-technological approach* の意味について

われわれは、これまで *socio* によって、人々およびその集団の特性を、*technology* によって、働きかける対象の、効用創出のための転換活動についての一定の確立された知識や方法を意味するものと考えてきた。したがってこれらの結合によるアプローチの意味するところは、何らかのタスクを遂行するに際して求められる対象の転換に由来する行動の一定の方法と、人間集団の特性から生じてくるものとの間の調和を考えた、組織化活動のあり方にほかならない。

このような接近は、例えば Tavistock 研究所においてかなり古くからとられてきているし、Child も、*technology* 自体よりも仕事 (*work*) の計画や秩序づけの方が問題であると考えているから³²⁾、そのかぎりではむしろこの立場に近いといえる。しかしこの場合の *technology* は、むしろ作業技術といってさしつかえないから、それからの解は当然作業現場に限定されざるをえないこととなる。しかし *technology* をこのように解さねばならない理由はない。というのは、本来、有機的な連結からなる経営組織では、作業現場の特性が、部門レベルの編成や本社経営決定のあり方に何らかの影響をもたらしなないわけには

32) Child, *op. cit.*, pp. 5-6.

ゆかないし、それに即応した管理技術も発展してきているからである。その意味で今日では technology を、管理技術をも含めて広義に解する傾向が、—例えば technostructure のごとく—一般化している³³⁾。

このような technology の意味の推移と並行して、socio の意味にも変遷がみられる。例えば通常 socio によって意味される人々やその集団の特性は、Tavistock 研究所の仕事にも明らかなごとく、生産現場の人々を対象として、それらの人々が何らかの程度で参加的意図をもつものとしてとらえてきた。しかしこれに対して果してこのような一義的な理解でよいか否か問題とされるに至っているし³⁴⁾、組織の問題を考えるのに、生産現場の労働者のみが対象とされるので充分なはずがない。とすると当然これまでの socio の意味は、対象とする人々およびその動機的前提についても変化をみないわけにはゆかない。例えば Morse のいわゆる Beyond Theory Y の主張はその典型であるし³⁵⁾、われわれが前稿で、企業の部門レベルを問題とする Lawrence & Lorsch や、複合企業での本社と事業部の関係を問題とする Allen をとりあげ、そこでの人々を、職能的専門化に基く一定の志向 (orientation) などとの関連から問題としようとしたのもこのような動きの一環といえる。

(2) Contingency Approach の具体的方法

われわれは、前に Child の主張を紹介し、組織化適応の問題に迫るのに、そのダイナミックな接近の立場に賛同してきた。しかし Contingency Theory は、その提唱者である Lawrence & Lorsch よりも明らかなごとく、一定の状況変数と組織構造との関係を究明し、そこに何らかの相関関係を見出す方法をとる場合が一般である。たしかにこれによって、文字通り、一定時点における (その意味では静態的ともいえる) contingent な状況が、相対的に明らかにさ

33) 例えば、F. E. Kast & J. E. Rosenzweig, *Organization and Management—A Systems Approach*—, 1970, Chap. Six.

34) P. A. Clark, *op. cit.*, pp. 149-152 など。

35) J. J. Morse & J. W. Lorsch, "Beyond Theory Y," *H. B. R.*, May-June, 1970; Morse, "Organizational Characteristics and Individual Motivation," in Lorsch & Lawrence eds., *Studies in Organization Design*, 1970.

れる。しかし Child も指摘しているごとく、そこではこのような結果がいかにしてもたらされたかについては何も語ってくれていない。組織化適応の問題に迫る上で、これではいささかの片手落ちといわざるをえない。したがってこの接近をより完全なものとする上でも必要なのは、その結果に至る過程 (process) を示すダイナミックな理論の展開であり、いわば contingent なあり方を、一定時点での相対的比較でとらえるのではなく、むしろ期間における動きのなかでみようというわけである。

この点でわれわれに恰好な手掛りを与えてくれるのは、J. Galbraith の次の二論文、“Environmental and Technological Determinants of Organizational Design”, “Organization Design: An Information Processing View” で展開されている接近である。

前の論文は、ボーイング社 (シャトルの民間航空機部門) が、1960年代の環境状況の変化に対応して、いかに組織化過程を展開したかを実証的に検討するものである。而してそこではまず、環境状況がダイナミックなものとなる前の組織をとりあげ、仕事の流れに即した相互依存関係の分析によって、いかに仕事の単位のグループ化がなされたか、またそれらのグループがどのように連結されて組織が構成されるに至ったかについて明らかにする。次いで環境状況のダイナミック化によって、この組織構造が次第に改変されてゆく過程を、組織によるタスクの遂行に際して直面する問題解決のあり方との関連から分析している³⁶⁾。

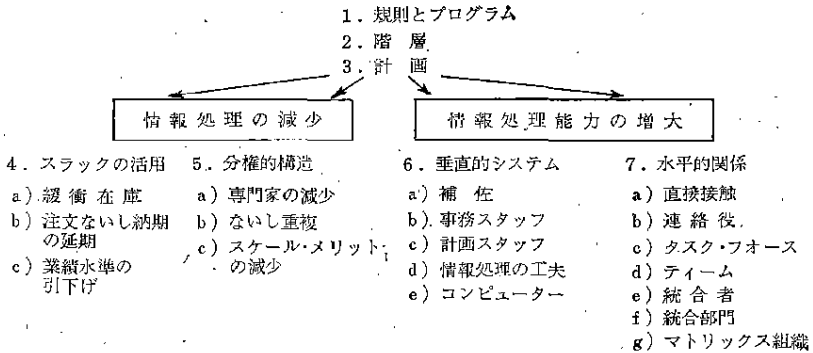
組織によるタスクの遂行に際して直面する問題解決とは、とりもなおさず情報処理の問題にほかならない。したがって後者の論文では、上述のごとき接近をより一般化し、経営者による情報処理という視点から、組織化過程がいかに展開されるかを一般的に論じている³⁷⁾。すなわち、情報処理(I)を、不確定(U),

36) J. Galbraith, “Environmental and Technological Determinants of Organizational Design,” in Lorsch & Lawrence eds., *op. cit.*, 1970, pp. 113-139.

37) Galbraith, “Organization Design: An Information Processing View,” in Lorsch & Lawrence eds., *Organization Planning*, 1972.

複雑さ(N); 意思決定に際して求められる諸要因間の相互依存の程度(C)との関係でとらえ— $I=f(U, N, C)$ —, これを次のごとき組織化過程における選択肢との関連から, 一般的, 動的に考察している³⁸⁾。

第3図 タスクの不確定の増大に対応する代替的組織



Galbraith による接近の概要は以上のごとくであるが, これによって Child が唱え, われわれもまたその方法を重視する, 組織化過程へのダイナミックな接近のための用意が基本的に整うこととなるといえよう。というのは, 「仕事の流れ」に即した相互依存関係の分析によって, タスクの遂行に必要な仕事の単位のグルーピングの方法が動的にとらえられるし, それらを全体として連結する上で, 情報处理的視点からする選択肢的接近がこれまた動的な形で有効な答を用意するからである。

VI む す び

前稿の続稿として, 本稿では, 今日新しく抬頭しつつある Contingency Theory の性格とでもいうべきものを明らかにする意味で若干の考察を展開してきた。すなわちまず, Contingency Theory の特徴を, 従来の組織論にみられたごとき, いわゆる組織の普遍型の主張の否定と, それに関連して, 環境状

38) Galbraith, *op. cit.*, p. 59.

況との関連から、socio-technological approach を基底において、組織のデザインに迫ろうとすることの二点でとらえ、それらが必ずしも新奇なものとはいえないのにもかかわらず、何故今日あらためて問題とされるに至ったかを組織論の研究過程を辿りながら検討してきた。次いで、かかる Contingency Theory をどのように評価したらよいかを若干の論者の見解を紹介しつつ、この立場が、環境状況との関連から、それぞれ限定された状況に基いて理論展開をはかろうとする点で、従来的一般理論よりほるかに実体を伴う理論として、経営学本来の課題に答えるものであるとともに、いわゆる Management Theory Jungle の問題へも有効な解決策を提示するものであると考えてきた。しかしこのアプローチにも問題がないではない。そこでこの点を最後にとりあげ、特に何らかの状況変数と関連から一義的に組織構造を導き出そうとする姿勢を問題とし、これを補完するものとしてダイナミックな理解のあり方について多少の検討を加えてきた。

Contingency Theory は、1960年代の半ば以降から、上述のごとき、かなり明確な問題意識に基いて抬頭してきた新しい研究の動きであるため、まだ検討すべき余地を少なからず残すとともに、その適用範囲も、組織論に必ずしも限られないことも含めて、日々生成発展しつつある研究領域である。とすると、われわれのここでの考察は、Contingency Theory の性格をかためるためにせよ、いささか道草ともいえ、最近の新しい諸研究を、われわれの視点のもとで整理した上での展開という点では必ずしも充分なものとはいえない。この点についての論及は近い機会に行うこととしたい。(了)