

# 經濟論叢

第114卷 第3・4号

---

- 資産再評価の政策評価……………高 寺 貞 男 1
- 組織のコンティンジェンシー・セオリー  
について……………赤 岡 功 13
- マルクスの労働価値説……………梅 沢 直 樹 35
- 「資本の流通過程」における  
恐慌の可能性について……………角 田 修 一 53
- 高度成長下の土地政策と大規模宅地開発……………木 村 隆 之 72
- 

昭和49年9・10月

京 都 大 学 経 済 学 會

# 組織のコンティンジェンシー・ セオリーについて<sup>1)</sup>

赤 岡 功

## I はじめに

D. R. ダニエル (D. R. Daniel) によれば、アメリカでは、1962年から1964年の間に、上位企業100社のうち66社が、大規模な組織変更の実施を株主に報告しているという。主要な組織変更を営業報告書に記載しない大企業もあり、彼のコンサルタントとしての経験から考えると、大企業は2年に1回の割合で大規模な組織変更を実施しているものと推定できるという。このように、頻繁に組織が変更される理由として、彼は、⑧競争圧力の増大、⑥国際化ブーム、⑦依然として、持続している合併、吸収、④技術変化、⑤急成長等をあげ、このようなときに求められているのは、正しい組織構造を決定するのに役立つ実践的アプローチであるとしたのである<sup>2)</sup>。

もとより、この1960年代初期には、すでに多様なアプローチの経営理論が成立しており、それぞれの立場からの組織論も展開されていた。H. クーンツ (H. Koontz) は、多様な諸学派の存在を「経営理論のジャングル」と呼んだ程であった<sup>3)</sup>。しかし、それらのうちで、実際に組織の形成によく用いられる伝統的管理論も行動科学も、現実には経営者の失望を招いた<sup>4)</sup>。経営者は、しば

1) 本稿は、本年5月の日本経営学会関西支部会における同じ題名の報告を基礎として書き改めたものである。

2) D. R. Daniel, "Reorganizing for Results," *Harvard Business Review*, Nov./Dec. 1966, pp. 96-98.

3) H. Koontz, "The Management Theory Jounple," *Journal of Management*, Vol. 4, No. 3, 1961.

しばしば凡ゆる状況でいずれか1つの理論を適用しようとしたが、必ずしも効果をあげられない場合があったからである<sup>4)</sup>。しかし、そのような失望を招くこととなったのは、経営者が、通常、理論の構築者が注意深く設けている諸条件を忘れて、凡ゆる場合に1つの理論を適用しようとする「普遍主義」的立場に立ったからである。理論の適用可能な状態を明確に認識しておかなければならないのである。

しかし、諸学説は、一定の条件を設定しているとはいえ、その説明は不十分な場合も多く、また各学説の支持者達は、しばしば他のアプローチの貢献を否定する傾向がある<sup>5)</sup>。ここでも「普遍主義」への傾きがみられる。しかし、伝統理論も行動科学も、それぞれ一定の貢献をしており、それぞれ一定の条件下では有効である。それゆえ、種々の状況下で実際に有効な組織変更をなすための実践的アプローチが求められているとき、必要とされたのは、それぞれの理論をそれぞれの状況で適用可能とする総合的な理論的枠組であった。

そのためには、指摘されてはいても必ずしも十分にない各アプローチの適用可能な状況の特質を明確にし、それらを統一的に示すことであった。このような要請が強くなってくるなかで、状況を一定の変数によって明確に示し、それとの関係で効率的組織を明らかにしようとする研究が現われ、1960年代前後から一つの潮流を形成しはじめた。ローレンス & ロッシュ (P. R. Lawrence and J. W. Lorsch) は、1967年にこのような研究にコンティンジェンシー・セオリー (Contingency Theory) という名称を与えたのである<sup>6)</sup>。

このような考え方に立つものとしては、トリスト & バンフォース (E. L. Trist and K. W. Bamforth) や A. K. ライス (A. K. Rice) 等のタビストック研究所の研究者グループ、J. ウッドワード (J. Woodward)、W. R. ディル (W. R. Dill)、C. ペロー (C. Perrow)、ローレンス & ロッシュ、R. B. ダンカン (R. B. Duncan)、

4) F. Luthans, "The Contingency Theory of Management," *Business Horizons*, Vol. 16, No. 3, June 1973, p. 70.

5) D. R. Daniel, *op. cit.*, p. 98.

6) *Ibid.*, p. 98.

7) P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, 1967.

J. J. モース (J. J. Morse), 野中郁次郎氏等々があり, それぞれ実態調査に基づく研究を展開している<sup>8)</sup>。さらに, 組織論以外にも, リーダーシップ, 賃金システム等に関してのコンティンジェンシー・セオリーがみられる<sup>9)</sup>。そして, このような理論については, わが国でも最近注目をあつめ, 研究がされつつある<sup>10)</sup>。

そして, コンティンジェンシー・セオリーに対する評価としては, F. ルーサンス (F. Luthans) は, 「経営理論のジャングル」をぬけて, システム論の立場に立って諸学派の統合を達成する有力な方法であるとしており<sup>11)</sup>, カスト & ローゼンツワイク (F. E. Kast and J. E. Rosenzweig) は, ゼネラル・システムの抽象度を現実的適用のために少し低くした, より具体化したものとしてコンティンジェンシー・セオリーを把え, その必要性和有効性を評価している<sup>12)</sup>。

- 
- 8) E. L. Trist and K. W. Bamforth, "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting," *Human Relation*, Vol. 4, 1951, Reprinted in T. Burns (ed.), *Industrial Man*, 1969; A. K. Rice, *The Enterprise and Its Environment*, 1963; J. Woodward, *Industrial Organization*, 1965, 矢島均次・中村寿雄訳「新しい企業組織」昭和45年; W. R. Dill, "Environment as an Influence on Managerial Autonomy," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, No. 4, March 1958; C. Perrow, *Organizational Analysis*, 1970, 岡田誠司訳「組織の社会学」昭和49年; R. B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, Sept. 1972; J. J. Morse and J. W. Lorsch, "Beyond Theory Y," *Harvard Business Review*, May/June 1970; 野中郁次郎「組織と市場」昭和49年。
- 9) F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, 1967, 山田雄一監訳「新しい管理者像の探究」昭和45年; T. Lupton (ed.), *Payment Systems*, 1972, part 4, Contingency Theory.
- 10) 野中郁次郎, 前掲書; 降旗武彦「経営管理過程論の新展開」昭和45年; 同, 環境状況と組織化適応(1), (2), 「経済論叢」第113巻第4・5号, 第6号, 昭和49年4・5月, 6月; 北野利信, 組織の条件理論, 「組織科学」第8巻第1号, 昭和49年4月; 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集) 昭和49年; 占部都美「現代経営組織論」昭和46年; 奥村昭博, 組織と環境, 「三田商学研究」第16巻第1号, 昭和48年; 小松陽一, 資料, エンジニアリング企業におけるプロジェクト型組織の実態, 「組織科学」第8巻第1号, 昭和49年4月; 日置弘一郎, 組織デザイン論序説(大阪大学大学院修士論文) 昭和49年; 岸田民樹, 環境・技術と組織構造「経済論叢」第113巻第4・5号, 昭和49年4・5月; 同, 意思決定様式・情報処理システムと組織構造, 「経済論叢」第113巻第6号, 昭和49年6月; 井尻昭夫, 分化と統合, 「神戸学院大学論集」第10巻第2号, 昭和48年11月。
- 11) F. Luthans, *op. cit.*, p. 69.
- 12) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, "General Systems Theory: Application for Organization and Management," *Academy of Management Journal*, Vol. 20 No. 1, Dec. 1972.

しかし、他方で、批判もあり、また問題点も少なくない。

そこで、本稿においては、コンティンジェンシー・セオリーについて、組織に関するものに限定して取り上げ、その主張と問題点について考察することにする。

## II 組織のコンティンジェンシー・セオリー

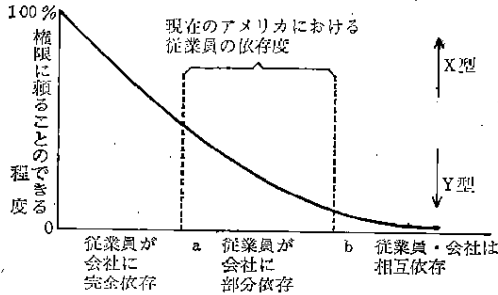
組織は状況に適合しなければならないというコンティンジェントな考え方自体について云えば、それは単に当然の事を述べているにすぎない。状況の認識なしに議論を展開しても、具体的適用においてはその有効性は限られたものになるはずだからである。したがって、従来の経営理論においても、論者は一定の条件下に（コンディショナルに、あるいはコンティンジェントに）その理論を展開しているのがむしろ普通である。かなり高い抽象度の上にならば、一般論を展開する場合でなければ、いわゆる「普遍主義的立場」をとらないのがむしろ当然であろう。

例えば、テイラー (F. Taylor) は、事業の違いによる組織の差異、作業のルーティン性の違いと直間比率の違いについて述べているし、フェイヨル (H. Fayol) は、権限の集中度、コミュニケーション手段（口頭か文書か）について、組織の規模を中心として種々の条件によって異なるべき事を指摘している<sup>13)</sup>。サイモン (H. Simon) やアーウィック (L. F. Urwick) にコンティンジェントな考え方の見られることは、すでに北野利信氏が指摘されているところである<sup>14)</sup>。さらに、モース & ロッシユにより、凡ゆる状況に普遍的に適用してはならないとされた参加的組織、Y理論の主張者であるマグレガー (D. McGregor) も、その著で、権限による管理か参加的な管理かは、環境条件によって決まる従

13) F. Taylor, *Shop Management*, 1911, Reprinted in *Scientific Management* (With a Foreword by H. S. Person), 1964, pp. 91-92, 122; H. ファヨール (佐々木恒夫訳) 「産業ならびに一般の管理」昭和47年, 62-63, 73-74ページ。

14) 同氏, 前掲論文, 14-15ページ。

第1図 マグレガーの環境とX、Y理論の関係



\* 依存度は政治的、経済的、社会的環境条件によってきまるとされる。D. McGregor, *op. cit.*, Fig. I. 訳書, 29ページ, 図I。

業員—経営者間の依存関係に規定されることを第1図を示して説明している。この図と彼の本文での説明からみて、今日のアメリカの従業員の依存度に関する彼の判断に従っても、なお、図でのaの点に近い処では、X型が、b点に近い処ではY型が有効であることを認めうる理論的枠組となっている。これは明確なコンティンジェント・アプローチである<sup>15)</sup>。ここでは、これ以上このようなリストを示すことはしないが、リッカート (R. Likert)、レスリスパーガー (F. J. Roethlisberger) も含めて、主要な論者は、当然にもコンティンジェントな考え方を前提にして議論を展開していることを指摘すれば足りるのであろう。

したがって、凡ゆる状況に適用できる唯一最善の組織はない、組織は状況に適合しなければならないというコンティンジェンシー・セオリーの第1の基本的主張は、従来の理論における状況の規定が、なお不十分であることを指摘したうえで、各状況特質を記述する明確な尺度を用意した点で意義は大きいが、コンティンジェントであるべきだとする主張自体は理論上、特に新しく、意義のあるものというわけではない。むしろ、この基本主張は、主に実際に理論を適用して組織の改変を行なう経営者にむけられたものと考えられる。すなわち

15) D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960, ch. 1, 高橋達男訳「企業の人間的側面」昭和47年, 第1章。

ハウワー&ロッシュ (R. M. Hower and J. W. Lorsch) は、マグレガー等の「理論や成果には、最初明確に、あるいは暗黙に、いろいろな条件が設定されているのであるが、管理者の方は、こうした条件を無視して、一般化しようとする傾向がある」と述べており、モース&ロッシュも、マグレガーのY理論を多くの経営者は唯一の正しい方法と思っていると述べているのである<sup>16)</sup>(傍点は筆者)。

組織のコンティンジェンシー・セオリーの意義は、実態調査をふまえて、明確に一定の変数を選んで、それによって状況を規定し、その各状況と組織の適合関係に関する仮説を提出しえたことにある。具体的にいえば、その際、状況を規定する変数として、環境の不確実性や技術のルーティン性(あるいは複雑性)を一貫して採用することによって、③実践的には、不確実性の増大しているこの時期において、組織化のための実践的アプローチを求める経営者の要請にこたえたことであり、理論的には、①オープン・システムの立場にたつこととなった点、②さらに、上のような変数の一貫した採用によって、伝統理論も行動科学もともに下位理論として含みうる、組織に関する一般的枠組を示しえたことにあると考えられる<sup>17)</sup>。

これら、技術や環境要因は、人間関係論においては取りあげられることは不十分であった。そのため、例えば、産業によってストライキ性向の違う理由を説明できなかった<sup>18)</sup>。そこで、L. R. セイルズ (L. R. Syles) は、4つの産業について、技術の相異から労働者の集団の特性、行動、社会関係、スト性向の違いを説明した<sup>19)</sup>。また、ラプトン (T. Lupton) は、不安定で過当競争の行なわ

16) R. M. Hower and J. W. Lorsch, "Organizational Input," in J. A. Seiler, *Systems Analysis in Organizational Behavior*, 1967, 小林肇訳「組織と人間行動」昭和44年, 第7章; J. J. Morse and J. W. Lorsch, *op. cit.*, p. 61.

17) 伝統理論は不確実性が低いという特定状況で有効であり、行動科学的組織理論は不確実性の高い特定状況で有効になるとし、技術あるいはそれを含む環境によって、上の特定状況を統一的に把握した。それによって、コンティンジェンシー・セオリーは、上のそれぞれを特定状況下にのみ有効である「特殊理論」(下位理論)として含む一般的な理論的枠組を示したものと考えられる。この意味では、占部都美氏の「コンティンジェンシー・セオリーは特殊理論である」との見解には疑問があると考ええる。占部都美, 前掲書, 202-208ページ。

18) C. Kerr and A. J. Siegel, "The Inter-Industry Propensity to Strike," in A. Kornhauser et al. (eds.), *Industrial Conflict*, 1964, pp. 182-212.

れている企業では、余裕がないために労働者は生産制限をしなかったことを明らかにして、環境要因を導入した<sup>20)</sup>。

組織理論においても、技術や環境が激変するなかにあって、有効な組織を形成するのに有益な実践的アプローチを提供するには、クローズドな考え方にはとどまりえず、技術を含む環境との相互作用の中で組織をとらえるオープン・システムの立場をとらえざるをえない。そして、組織のコンティンジェンシー・セオリーは、これらの一定の要因と組織の適合を問題とするが、それらのうちのいかなる変数を重視するかによって、一応、次の4つのタイプに分けておくことができる。それは、①技術、②環境（とくにその不確実性）、③組織の規模、④その他の要因（文化や労働組合のタイプの違いなど）、と組織との適合をそれぞれ問題にするものの4つである。次に、これらのうち、すでに一定のまとまりのある議論が展開されており、しかも、組織変更のための実践的アプローチとしてとくに影響力の大きい①と②のタイプについて簡単にみて、その後の議論の展開の準備とする<sup>21)</sup>。

(1) 技術と組織の適合関係を問題とするもの。組織はインプットをアウトプットに転換するとき技術を使用する。この転換プロセスを最も効率的に行なうには組織は技術に適合しなければならないと考える。このグループには、内部で若干の差異はあるが、トリスト & パンフォース、A. K. ライス等のタピストックの研究者達、ウッドワード、ペロー、J. D. トンプソン (J. D. Thompson) 等々がある<sup>22)</sup>。ここでは、代表的なものとして、ウッドワードとペローのものをみておこう。

19) L. R. Syles, *Behaviour of Industrial Work Groups*, 1958.

20) T. Lupton, *On the Shop Floor*, 1963.

21) なお、組織規模を重視した議論の内容等については、日置弘一郎、前掲論文を参照。また、文化や労働組合を取りあげているものとしては、例えば、それぞれ次を参照。A. Ruedi and P. R. Lawrence, "Organizations in Two Cultures," in Lorsch and Lawrence (eds.), *Studies in Organizational Design*, 1970; A. L. Stinchcombe, "Bureaucratic and Craft Administration of Production," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, Sept. 1959.

22) 脚注8を参照。J. D. Thompson, *Organization in Action*, 1967.



ウッドワードは、1953年から57年にかけて、サウス・エセックスの203社を調査した。そして、第1表に示されるように、技術をその複雑性によって、3つに大別し、それぞれの技術を採用している企業における組織の特徴を明らかにした(表は簡単化してまとめたもの)。そして、状況の要請(Situational Demand)に応ずる組織は、成功の機会が多いとしたのである。

このウッドワードの技術スケールでは、表の(3)にまとめた組織の諸特徴は、スケールの両端で類似のものとなっている。ペローは、この点に同意できず、技術スケールを大量生産のところで折り返して、ルーティン性の高いものから低いものへと編成しなおした<sup>23)</sup>。その上で、ルーティン性を構成するものとして、㊸分析の難易、㊹例外の多寡、の2変数を取りだして、その組み合わせから技術の4類型を考え、これらと組織の関係を示したのである。ヘイジ&エイキ

第1表 ウッドワードによる技術と組織の適合関係

組 織	技 術		
	小バッチ および ユニット生産	大バッチ および 大量生産	装置生産
(1) 管理階層の数	小	中	大
労務費比率	大	中	小
間接労働者1人当り直接労働者数	大	中	小
監督者中の大卒者の比率	小	中	大
チーフ・エグゼクティブ管理範囲	小	中	大
(2) 管理者・監督者1人当りの従業員数	小	中	大
(3) 第一線監督者の管理範囲	小	大	小
組織の柔軟性	柔軟	硬直	柔軟
コミュニケーションの手段	口頭	文書	口頭
管理職の専門化	低	高	低
生産管理(計画)と現業の分離	低	高	低

J. Woodward, *Management and Technology*, H. M. S. O., 1958, Reprinted in T. Burns, (ed.), *op. cit.*, 10; *ditto, op. cit.*, より編成。

23) C. Perrow, "A Framework for Comparative Analysis of Organizations," *American Sociological Review*, Vol. 32, 1967, pp. 194-197; L. M. Mohr, "Organizational Technology and Organizational Structure," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, Sept. 1971, pp. 445-446.

ンは、ペローの仮説を操作的な概念にし、ルーティン性と組織に関するペローの仮説を検証した(16の保健所について、1967年調査)。ここでは、彼らによるペロー仮説の要約と検証結果を示しておこう(第2表)。

(2) 上でみたのは、技術と組織の適合関係である。しかし、企業は環境と相互作用の関係にあり、しかも技術以外の環境諸要素の変動も激しくなっているときには、それとの適合性も重要である。企業はその選択した環境に適應する必要がある、その中で技術をも選択し、それらに適合する組織を形成しなければならない。コンティンジェンシー・セオリーの第2のタイプは環境との適合

第2表 ペローの仮説とヘイジ & エイキンの検証結果

組 織	技 術		H.&A.による 検証**
	ルーティン	ノンルーティン	
(1) 中央集権化の程度			
仕事における自由裁量	低	高	—
組織の下層の権限	低	高	○ P < .001
(2) 公式化・プログラム化の程度			
職務のコード化	高	低	—
ルールの遵守度	高	低	—
マニュアルの存在	高	低	○ < .05
職務記述書の存在	高	低	○ < .05
職務記述書の詳細さ	高	低	○ < .01
(3) スタッフと監督者の間の相互作用	小	高	—
(4)* 専門的スタッフ			
専門的訓練を受けた者の数	低	高	○ < .05
専門的活動の量	低	高	—
専門的グループの多様性	低	高	—
(5)* 目 標			
効率の強調	強	弱	○ < .10
数量の強調	強	弱	—

\* ペローは直接していないが、ヘイジ & エイキンにより論理的にペローの仮説に含まれると判断されたもの。

\*\* ○は支持されたもの。

J. Hage and M. Aikins, "Routine Technology, Social Structure, and Organization Goals," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 3, Sept. 1969.

性を問題とするものであった。これを中心的に扱った論者は、バーンズ & ストーカー (T. Burns and G. M. Stalker), ローレンス & ロッシュ, ダンカン, モース等がある<sup>24)</sup>。

バーンズ & ストーカーは、比較的安定的な産業から技術変化が激しく市場の不確実性も高い電子工業に進出した企業の組織を検討した。その結果、不確実性にうまく対応しえている組織では、統制が低く、有機的組織と名づける特徴を備えており、逆に対応に失敗している組織では、旧来の安定的産業で効果的であった強い統制の、機械的組織と名づける特徴がみられたという。これら2つのタイプの組織の諸特徴は重要であるから、ローレンス & ロッシュによる要約によって示しておこう (第3表)。

ローレンス & ロッシュは、組織にとっての部分環境についても注目して、環境の不確実性認知が高いと、高分化と複雑な統合手段の採用があり、組織構

第3表 有機的組織と機械的組織

	有機的組織	機械的組織
管理範囲	広い	狭い
組織階層の数	少い	多い
生産者に対する管理者の比	高い	低い
従業員の統制可能時間	長い	短い
意志決定の集中度	低い	高い
他部門との相互作用	高い	低い
公式規則の量	少い	多い
職務目標の詳細さ	低い	高い
要求活動の詳細さ	低い	高い
コミュニケーションの内容	助言・情報	教示・決定
補償の割合	狭い	広い
技能水準の割合	狭い	広い
知識に基づく権威	高い	高い
職位に基づく権威	低い	高い

R. M. Hower and J. W. Lorsch, *op. cit.*, p. 168.

24) T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, 1961; 他は脚注8を参照。

造は有機的となることを示し、そのような関係が成立している場合には効率が高くなることを明らかにした<sup>25)</sup>。ダンカン<sup>26)</sup>は、ローレンス & ロッシュにおける不確実性を、より体系的かつ精密に示した。まず、内部環境と外部環境に分け、それぞれの環境の構成要素として、内部環境には①人的、②組織の職能的（これには技術も含む）、③組織の階層、の各要素をあげ、外部環境には、④顧客関係、⑤原材料関係、⑥競争企業、⑦社会的・政治的要素、⑧技術的要素をあげた。そして、環境を、単純・複雑、静的・動的の2つの軸で、4つの象限に区分し、これら4類型を明確に示したのである<sup>26)</sup>。

モース & ロッシュ、あるいはモースは、環境・組織の適合問題からさらに個人のモチベーションを問題とする。彼らは、確実性の高い課業環境下にある製造業と不確定的な課業環境下の研究所を比較しつつ取りあげ、効率の高い組織では、①公式組織は上でみた形で各々の環境に適合していること、②さらに各組織のメンバーによる組織構造の認知も適合していることを確認する。次にモチベーションを課業の達成感ではかり、管理職と専門職について調べて、達成感は環境と組織が適合しているところで高く、適合していないところで低いことを明らかにした。このことから、彼らは、環境と組織の適合は個人モチベーションをも高めるとしたのである。かくて、大量生産産業のような確定的環境下では、機械的組織が適合し、かつそのような適合関係はモチベーションも高めると結論したのである<sup>27)</sup>。

以上で、非常に簡単にはあるが、2つの主要なタイプの組織のコンティンジェンシー・セオリーの内容をみてきた。次節においては、この理論の検討を行なうことにする。

25) P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *op. cit.*

26) R. B. Duncan, *op. cit.*, pp. 315-326.

27) J. J. Morse and J. W. Lorsch, *op. cit.*; J. J. Morse, "Organizational Characteristics and Individual Motivation," in Lorsch & Lawrence (eds.), *Studies in Organizational Design*, 1970.

### III 組織のコンティンジェンシー・セオリーの検討

上でみたように、コンティンジェンシー・セオリーは、環境や技術を取り入れているという意味でオープン・システム論となっており、この点では人間関係論の限界を克服しているといえる。しかし、各論者に共通している点であるが、大量生産産業のような安定的課業環境では機械的組織の方が適合しているという結論は、現実的であろうか。これらの産業では、欠勤率や退職率の高さ（スウェーデンのボルボ自動車工場では1969年退職率は52%，70年には30%になっている）に表現される労働者の意欲の低下に苦慮して職務拡大・充実や役割内容の豊富化等が試みられている<sup>28)</sup>。これは組織の機械的性格を多少ともゆるめるものであるとすれば、このようなことは組織の効率を低下させるものであると、上のようなコンティンジェンシー・セオリーは結論せざるをえない。これは問題ではないか。

モースは、この点で1つの解答を示そうとしている。すなわち、環境と組織の適合はモチベーションを高めること、したがって、大量生産のような安定的課業環境下では、それに適合した機械的組織の方がモチベーションを高めるということを実態調査から明らかにしたのである。しかし、モースは、管理者・専門職については述べているが、一般従業員については調査結果を述べていない<sup>29)</sup>。それゆえ、モースの結果から直ちに、一般従業員についても環境・組織の適合がモチベーションを高めるかどうかは結論できないのである。

しかし、すでにみたように、大量生産産業では機械的組織の方が有効であるというのは、いくつかの実態調査から得られた結論である。それにもかかわらず、環境・組織の適合の確保を主張することは、組織設計という観点からみて

28) 石川博友、組立ラインを放棄したボルボ、「近代経営」昭和48年3月。このような方向での成功例の報告は多いが、例えば、次を参照。R. N. Ford, "Job Enrichment Lessons from AT & T," *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1973; S. Cotgrove et al., *The Nylon Spinners*, 1971. 長町三生「職務充実の設計」昭和48年。

29) J. J. Morse, *op. cit.*

も、少なくとも現在では現実には問題があるといわざるをえないのは何故であろうか。この点に関しては、組織のコンティンジェンシー・セオリーのもつ問題点をいくつか指摘しうるのであるが、ここでは、㊸環境の捉え方、㊹組織内の各グループの取り扱い方、㊺実証研究の方法、について問題点を考えていくことにする。

(a) 環境の捉え方。ローレンス & ロッシュの環境概念については、ホール (R. H. Hall) も問題点を指摘している<sup>30)</sup>。第1点は、環境と組織の区別が不明確なことであるが、これは R. B. ダンカンによる内部環境、外部環境の区分とその構成要素の明示によってかなり明確化されている。第2点は、ローレンス & ロッシュの取りあげている環境要素が少ないという点にあり、例えば、組織のもともとの違い、これまでの歴史、同一産業内での差異が無視されているという。筆者はこれとの関係で、消費者や地域住民、労働者等々の要求水準(労働者の場合とくに参加要求など)が十分に考慮されていないことを問題とした。

確かに、ローレンス & ロッシュ、とくにダンカンの環境要素はかなり広い。しかし、それにもかかわらず、環境が十分考慮されていない印象をうけ、そうした批判もされる。何故であろうか。その1つの理由は、コンティンジェンシー・セオリーは、多くの環境要素を取りあげても、それを不確実性の問題に転換して考察していることにあると考えられる。この理論がこのような環境把握をするのは、1960年前後から60年代中頃までの時期に組織改変にあたって、経営者にとくに重要と考えられたのは環境の激変に如何に対処するかという問題であり、これに有効な実践的アプローチを用意しようとしたことによると考えられる。したがって、労働組合や消費者は取りあげられても、それが課業の不確実性を高めるかどうかには焦点をあてて処理された。消費者や労働者の要求内容そのものは取りあげられなかったわけである。

30) R. H. Hall, "Book Review to *Organization and Environment* by Lawrence and Lorsch," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, No. 1, June 1968.

しかし、このように環境を単に不確実性の観点からのみ取りあげるのでは、少なくとも消費者運動が盛んとなり、労働者の参加要求が強くなっているときには、組織設計の観点からみても不十分ではなからうか。これらを単に不確実性のみから扱うのではなく、彼らの要求自体をも反映した組織の設計が必要となるであろう<sup>31)</sup>。もちろん、労働組合、消費者、地域住民等の要求水準の高まりは、課業環境の不確実性を高めるものとして処理しうる部分もある。しかし、これらの要求水準自体への組織の適応も組織の生存のためには避けられないであろう。不確実性のみで処理しきれない問題も残るのである。かくて、コンティンジェンシー・セオリーは、技術を含めて環境を導入しており、このような意味でオープン・システムに立っており、この点では意義は大きい。しかしながら、なお環境の捉え方に不十分さが残っているといわざるをえない。

(b) 組織内の各種グループ。J. チャイルド (J. Child) は、コンティンジェンシー・セオリーが、組織設計を含めて組織政策の決定における政治的要因を十分強調していないと批判する<sup>32)</sup>。また、アージリス (C. Argyris) は、J. D. トンプソンとペローの理論が、組織内の各種の個人やグループの影響を十分考慮していないと批判している<sup>33)</sup>。確かに、ローレンス & ロッシュは、グループ間のコンフリクトを重視しており、その解決手段としては、円滑化、上位の権限行使、徹底的議論をあげ、最後の解決法がすぐれていることを明らかにしている。しかし、それは、組織内の機能単位間のコンフリクトであり、組織設計の決定を行なう層と一般従業員(彼らは外部の労働組合と一体化することもしばしばである)との間の問題ではない。

31) マグレガーの理論はそういった従業員の要求のレベルの違いによる組織の違いを述べているし、スティンチコムは、労働組合のタイプと要求の違いによる組織の差異を明らかにしている。さらに、消費者の要求に対応した組織についての先駆的研究として、なお不十分ではあるが有益なものとしてアンドリュースのものがある。それぞれ次を参照。D. McGregor, *op. cit.*; Stinchcombe, *op. cit.*; K. R. Andrews, "Can the Best Corporations be Made Moral?" *Harvard Business Review*, May/June 1973.

32) J. Child, "Organization: A Choice for Man," in J. Child (ed.), *Man and Organization*, 1973, p. 242.

33) C. Argyris, *The Applicability of Organizational Sociology*, 1972, pp. 33-34, 44-45.

事実、ローレンス & ロッシュにおける効率性の尺度は、①利益、②販売額、③新製品開発度、④経営者の自己評価なのである<sup>34)</sup>。このような意味での効率性は、経営者は重視するかも知れないが、一般従業員は他の尺度、例えば賃金等の経済的報酬、仕事の内容、労働者間の関係の方を重視するかも知れない。これらの点を考慮しておくのでなければ、大量生産産業では機械的組織が適格的だと簡単に主張するわけにはいかない。しかも、これらの批判は、実はかつて人間関係論が労働組合を無視し、協調の側面を強調して対立の側面を無視したと批判されたこと<sup>35)</sup>と同種のものなのである。コンティンジェンシー・セオリーは、確かに人間関係論の他の弱点を克服はしている。しかし、グループ間の差異にもとづく対立の側面についての考察が十分でないという点で、人間関係論と共通の弱点をなお残しているといわねばならない。

しかし、この点では、技術と社会システムとの関係をはやくから研究したトリスト & パンフォース以下のタビストックの研究者達は多少異なっている。彼らは一定の技術の下における社会システムの選択可能性を明らかにしており、他のグループのあり方による組織選択の余地を許容している。さらに、これを反映して、効率性尺度としては、管理コストや生産性のほかにも、欠勤率も使われていたし、この意味で効率を達成するには責任ある自律集団の形成により労働者へ経営者の権限の一部を移転すべきことを考えていた<sup>36)</sup>。その後のコンティンジェンシー・セオリーは、このような点をもっと重視すべきであると考えられる。

(c) 上でみてきたコンティンジェンシー・セオリーは、安定的環境にある大量生産産業に属する企業が、組織の柔軟化をはかったり、従業員の経営参加をすすめつつあれば、それは非効率化の方向へ進んでいると判断することになる。

34) P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *op. cit.*, pp. 39-41.

35) R. K. Brown, "Human Relations and Work Groups," in S. R. Perker *et al.* (eds.), *The Sociology of Industry*, 1967, 寿里茂訳「産業社会学序説」昭和48年, 第8章, を参照。

36) E. L. Trist and K. W. Bamforth, *op. cit.*; M. Bucklow, "A New Role for the Work Group," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 11, June 1966.



これは、現在の環境、労働者の要求内容を考えるならば、いささか問題のある判断とは云えないだろうか。このような判断がでてくる理由として、環境の把握方、利害対立グループの存在について考えてきた。

しかし、実態調査によれば、効率を基準として使用したとき、成功している企業では上でみたような環境、技術と組織の適合関係が存在していることは明らかにされている。しかし、このことから組織の効率をあげるには、上のような形の適合性が唯一の方法であると考えられる理由はない。現在、多数の企業で成功している方法は将来においても成功を約束するものであろうか。数的には稀れで、例外的であっても理論的に理解可能であり、かつ成功している企業の新しい組織方法は、単純な実態調査のみでは、正当に評価しえないのではなからうか。安定的環境下にあつて、組織の柔軟化により、参加的組織により成功しているケースが、数の上で機械的組織よりも圧倒的に少なければ、それを無視してしまうような調査方法を従来のコンティンジェンシー・セオリーでは採用していることにならないであらうか。

コンティンジェンシー・セオリーは、実態調査によって環境と組織の適合関係を示しており、これは極めて重要なことである。しかし、それはまた現在、比較的多く成功しているケースを余りに重視しすぎるという危険性にもつながっていると考えられる。チャイルドは「我々は、コンティンジェンシー・セオリーを不当にも保守的であるとして却けるにあたり、それが組織の現在の形での現状維持をはかろうとするイデオロギイ的戦力として利用される可能性を思いおこすのである」<sup>37)</sup>という批判を加えている。環境と組織との適合性を明らかにするために、現在多くの組織が如何なる場合に成功しているかを調べるというコンティンジェンシー・セオリーの研究方法は、確かに有効でもあり、必

37) J. Child, *op. cit.*, p. 248. 占部都美, 前掲書164-165ページ参照。ただし、占部氏の場合、コンティンジェンシー・セオリーは、新しい組織改善や組織開発の努力をむだとみなすものであるとまで述べておられるが、むしろこれまでのこの理論の調査方法の不十分さにより、新しい組織改善、開発の正当な評価が困難であったことに問題があり、その調査研究の方法の改善が望まれているのである。

要性も大きいですが、しかし、その方法では明らかにされないものもあることを十分に認識しておかねばならないのである。この方法では、新しい組織構造の試みを把握し、十分に正しく評価することには困難が伴うのである。

(d) その他、技術を主たる変数として取りあげた論者に対しては、技術は組織を規定する要因として決定的であるかどうかについて疑問が提起されている。技術と構造の関係については、支持する論者も多いが、また無関係であることを示す研究も少なくはない。ヘイジ & エイキン<sup>38)</sup>は、前節でみたように(第2表)、基本的にはペロー仮説を支持しているが、それでも技術のルーティン性と技術スタッフ・監督者間相互作用との関係は支持されていない。ヒクソンら(D. J. Hickson *et al.*)は、31社の英国の製造会社について、仕事の自動化の程度と機械的・有機的組織の特徴との間に有意な相関関係は認められないとしている<sup>38)</sup>。かくて、モー(L. B. Mohr)やカンドワラ(P. N. Kandwalla)は、限られた範囲でしか技術の影響を認めない<sup>39)</sup>。

しかし、この点について云えば、所与の技術の下でも、利害集団やその他の社会的要因の差異によって、組織には一定の選択可能な範囲のあることを考えるならば、一定の技術が選ばれると、その下では組織構造の選択はある程度の範囲に制限されざるをえないことを、コンティンジェンシー・セオリーが明らかにしている点に意味があるとみるべきである。モーもこの点では、彼自身の調査により両変数間に弱いながらも相関関係の認められることを確認しているのである。しかし、当然のことであるが、ここでの議論は、技術が選択された後の問題を扱っているのであって、技術それ自体の選択については述べていない。これは次項で取り上げられるべき問題である。

また、技術については、最も基本的なことであるが、何がとりあげられ、何が測定さるべきかについても必ずしも合意が成立しているわけではない。

38) D. J. Hickson, D. S. Pugh and D. C. Pheysey, "Operations Technology and Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, 1969.

39) L. B. Mohr, *op. cit.*; P. M. Kandwalla, "Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, 1974.

J. D. トンプソンは、相互依存関係に注目して技術を区分するし、ウッドワードは複雑性を問題としている。ペローは、ルーティン性を選んで、ウッドワードの技術尺度を中央で折り返したものを考えており、リトワク (E. Litwak) は、課業の均一性をとっている<sup>40)</sup>。これらの点についても検討すべき問題は多いが、ここでは、技術尺度に関しては必ずしも合意はなく、その意味で、技術と組織構造の適合性といっても、各論者の結果をかなり慎重に読む必要のあることを指摘するにとどめる。

以上は、コンティンジェンシー・セオリーが主として明らかにしようとした環境・技術と組織の適合関係に直接かかわる問題点である。しかし、これ以外にも、コンティンジェンシー・セオリーが当面言及しなかった問題についての批判もされている。次にそれらを見ていくこととする。

(e) 環境選択、技術選択の可能性について。組織は環境を選択しうるし、技術も選択しうる。少なくとも大企業は、環境の不確実性のある程度下げることができる。それにもかかわらず、コンティンジェンシー・セオリーはこの点を重視していないとの批判がある<sup>41)</sup>。とくに技術については、技術が組織を決めるのではなく、組織が技術を決めるのであるとされる<sup>42)</sup>。この指摘は、組織はある程度環境、技術を選択しうるという点では正しい。しかし、この主張は、コンティンジェンシー・セオリーへの批判としては不当である。何故ならば、コンティンジェンシー・セオリーの当面の研究の主眼は、環境、技術が選択された下での、それらの違いによって、組織構造はいかなるものが有効であるかを明らかにしようとした点にあると考えられるからである。環境、技術選択は当面の分析対象ではなかっただけなのである。事実、J. D. トンプソンは、環境選択の問題を述べているし<sup>43)</sup>、ペローも、ノンルーティン性の高まりに対し

40) E. Litwak, "Models of Bureaucracy which Permit Conflict," *American Journal of Sociology*, Vol. 67, 1961.

41) J. Child, *op. cit.*, p. 242.

42) 占部都美, 前掲書, 110ページ。

43) J. D. Thompson, *op. cit.*, p. 30.

て、組織にはこれを減じようとする動きのあることを述べている<sup>44)</sup>。また、コンティンジェンシー・セオリーは、環境選択、技術選択を排除する論理構造になっているわけではない。それは、環境選択論、技術選択論と補完関係に立って、位置づけられればよいのである。

(f) 組織変化のプロセスについて。環境が異なると組織は異なるとコンティンジェンシー・セオリーはいうが、環境が変わると組織はいきなり変わるわけではない。組織における環境変化の認知、それへの適応過程でのコンフリクト、そして新しい組織の形成、これらは重要問題であるにもかかわらず、このような組織変化のプロセスがないというのである<sup>45)</sup>。したがってまた、静態論であるという。しかし、これについても、前項と同じことがいえる。組織のコンティンジェンシー・セオリーが明らかにしようとしたのは、組織の改変が必要となる場合に、どのような組織が標的となるかを示しうる理論的枠組を提示することであった。例えば、J. K. ガルブレイス (J. K. Galbraith) は、このような組織設計論をその著書の目的とし、組織変革のプロセスにかかわる組織開発論は他に譲っているのである<sup>46)</sup>。

(e), (f)で取りあげた問題点は、コンティンジェンシー・セオリーへの批判としては不当なものであった。しかし、この問題は極めて重要であり、組織のコンティンジェンシー・セオリーは、これらに関する理論との関係において、適切な位置をしめ、補完しあう中で貢献をなしうるのである。そこで、この点について、簡単にでもみておくことが必要である。

企業が環境を選択することは、J. D. トンプソンも述べているし、I. アンソフ (I. Ansoff) が製品・市場領域の選択という形で展開したところである<sup>47)</sup>。また、企業が環境をある程度操作しうることは、企業が不確実性回避行動をすることからもわかる<sup>48)</sup>。カンドワラは、この点について垂直的統合等をあげてこ

44) C. Perrow, *op. cit.*, p. 150, 訳書, 160ページ。

45) C. Argyris, *op. cit.*, pp. 34, 44-45; 占部都美, 前掲書, 208ページ。

46) J. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, 1973, pp. 1-2.

47) I. Ansoff, *Corporate Strategy*, 1965.

48) R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963.

の側面を明らかにしている<sup>49)</sup>。環境が選択されると、その中で社会的要因もふまえて技術が選択される。そして、技術がきまると、組織が一定の範囲の代替案の中から選択されるが、組織のコンティンジェンシー・セオリーは、ここでいかなる組織が選択されるべきかを示しうる理論的枠組を用意しようとしたのである。組織がきまると、モースの示したように、メンバーによりそれが認知されて、彼らの意志決定をあるパターンへと方向づける（もちろん、この方向づけどおりになるとは限らないであろう）。そして、部分、あるいは全体としてのパフォーマンスがでる。

ところで、この組織のパフォーマンスが組織の目標水準を達成しえなかった場合などには、環境（アンソフでは戦略）、技術、組織、業務（サイアート & マーチによる）等の少なくともいづれかのレベルでの解決策のサーチが開始されるであろう<sup>50)</sup>が、組織のコンティンジェンシー・セオリーは、このうち組織の改変が問題となったとき<sup>51)</sup>に、その標的となる適切な組織を示そうとしたのである。そして、そこへいたるプロセス自体は、組織開発論で扱われるものとして、当面、分析しなかったのである。

このように、コンティンジェンシー・セオリーは他の研究と補完関係にたつのである。ただし、環境選択等の他の部面についても、実践的要請に具体的に応じうるようにしようとするとき、例えば、アンソフの一般的体系を何らかの変数によって具体化し、コンティンジェントなものとして展開することも可能である。その1つの試みとしては、形は異なるがマカスキー（M. B. McCaskey）によって、計画のコンティンジェンシー・セオリーとして展開されているものがある<sup>52)</sup>。

49) P. N. Kandwalla, "Viable and Effective Organizational Designs of Firms," *Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 3, 1973.

50) Cf. K. E. Knight, "A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process," *Journal of Business*, Vol. 40, No. 4, Oct. 1967.

51) このようなプロセスについては次を参照。J. Child, "Organizational Structure, Environment and Performance," *Sociology*, Vol. 6, 1972.

52) M. B. McCaskey, "A Contingency Approach to Planning," *Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 2, June 1974.

## IV む す び

本稿においては、組織のコンティンジェンシー・セオリーは、1960年代前後に、環境の激変に対応して組織の頻繁な改変が必要となり、そのための実践的アプローチが要請されたことにこたえて、次第に確立してきたことをみた。その基本的主張は、状況により適切な組織は異なるということであるが、これは、むしろ経営者にあるいは1つの説の追随者にむげられたもので、この考え方自体には理論上のとくに大きな意義はないと考えられる。

しかし、上の基本的主張の具体的展開においては、組織のコンティンジェンシー・セオリーは、状況を規定する要因として主に環境の不確実性と技術の複雑さ、ないしはルーティン性を選び、それゆえ、オープン・システム論にたって議論を展開し、これらの変数を一貫して状況規定要因として用いることにより、各タイプの状況とそこで適切な組織との関係を統一的に示すことができ、同時に、伝統的組織論と行動科学による組織論の両理論を下位理論として含む統一的な理論的枠組を提示しえた。しかも、これらは実態調査をふまえて行なわれた。これらは、この理論の大きな貢献である。

しかし、それは、①組織による環境選択、②組織変革のプロセスを扱っていないとして批判された。しかし、この批判は、不当であることをみた。なぜならば、この理論の目的は、ある環境、技術の下では、いかなる組織が適切かを示しうる理論的枠組を提示することにあつたからである。そして、この理論は、この①、②の問題を扱う理論と補完関係にあることを簡単ながらみておいた。

しかし、この理論は、その主目的とした組織設計という観点からみても、なお①環境の把握の不十分さ、②組織内の利害集団の考慮の不十分さ、③実証研究の方法自体の限界、④技術尺度のもつ困難、等々の問題点を残していることをみてきた。コンティンジェンシー・セオリーは、これらの点を改善する必要があるが、そのような試みも少しづつなされている。しかし、とくに重要と考えられるのは、この理論は、その形成期の主たる関心から、不確実性ないし

変動性を主要な変数としているが、最近においては、労働組合や労働者からの参加要求、消費者運動等々が大きな問題となり、これに対応することが必要となっている。これらは、不確実性概念では必ずしも十分に処理しえないのであり、新たな変数による再構成も必要となっているように思われる。