

經濟論叢

第113卷 第4・5号

環境状況と組織化適応(1).....	降 旗 武 彦	1
再びマルクス経済学の体系化について.....	杉 本 昭 七 西 野 勉	24
確率的優越性 (Stochastic Dominance)		
基準について.....	佐 藤 義 信	39
高橋財政の産業ならびに地域政策.....	田 中 重 博	60
環境・技術と組織構造.....	岸 田 民 樹	87

昭和49年4・5月

京 都 大 學 經 濟 學 會

環境状況と組織化適応 (1)

——Contingency Approach との関連において——

降 旗 武 彦

I は し が き

激動の時代といわれる現代において、いかにそれに対応する経営行動を展開するかは、今日の企業に求められる基本的な、また緊急の課題といわねばならない。この問題に迫るためには、その現象が、理論のレベルでは比較的最近に問題とされるに至ったこと(例えば「企業と環境」という問題設定にみられるごとく)、しかもそれへの対応が、経営行動のあり方を基本的に転換する性質を含むものであるため、従来とは異なる新しい企業モデルや、それをめぐる概念構成に基づく、より体系的な考察が、新たに必要となる。

このような要請を反映して、この問題に迫る新しい研究が少なからず試みられつつあるが、われわれも、このような問題意識のもとに、それを新しい経営管理論の再構成との関連で一つの試論を展開してきた¹⁾。すなわちそこでの基本的視点は、open system の概念に注目することによる、従来の企業体の closed (quasi-closed) system 的把握の傾向からの転換²⁾、企業の人為的構成体(man-made system)なるが故の、natural system (これも一種の open system である)とは異なる、問題解決的意思決定のあり方との関連からする open decision 概念の重視、さらにこの open decision 概念を基底において、従来のいわゆる管理過程概念の、問題解決過程の性格をもつフレーム・ワークであることの再認識の上での、そ

1) 拙著「経営管理過程論の新展開」日本生産性本部、昭和45年。

2) 拙稿「経営管理におけるシステム概念の変遷について」(1)、経済論叢、第107巻 第1号、昭和46年1月；同(2)、経済論叢、第108巻 第5号、昭和46年11月。

の再編成などがそれである。

したがって本稿で考察しようとする「環境状況と組織化適応」の問題は、このような考察との関連から、かつての仕事を補足する作業の一環として試みるものであり、さしあたって経営管理における、いわば「組織化のための計画」の問題領域に該当する——組織化適応の問題は、われわれの接近では、さらに「組織化のための組織(化)」、「組織化の統制」との関連で考えるべきものであるが——。とすると、これからの考察の上でも、これまでわれわれは、この問題についてどのような接近をはかってきたかを明らかにしておくことが必要となる。

いうまでもなく、「組織化のための計画」は、企業の目的設定をめぐる戦略的決定との関連から、形式的には一応それに続く問題解決領域を構成することとなるが、その場合に、われわれは次の諸点に特に留意してきた。(1)組織化を、単にいわゆる組織機構の形成に止らない、いわゆる組織要素の獲得をも含めたより大きな組織構造の変革との関連で理解する必要があること、(2)このような組織構造の変革的形成に際しては、いわゆる technology の果す役割を重視するとともに、さらに人的あるいは社会的要素との関連も考慮する、いわゆる socio-technological system 概念の強調、(3)また組織構造の変革的形成に際しては、(2)での考慮とともに、それぞれ異質で、その上ダイナミックな点でも異なる条件のもとにある環境への適応の必要から、企業による環境操作をも含めた、柔軟な組織化適応(具体的には部門やグループの編成など)として展開さるべき点への注目、(4)さらにこれらをくくるものとして、「情報の流れと意思決定の体系」という組織の視点からする情報システムとしてのあり方についての検討がそれである。而してそれらの内容としては、(1)との関連で組織の諸要素の獲得について考えられる諸論点が、(2)との関連では主として J. D. Thompson および A. K. Rice の所説が、(3)については主として Thompson の所説が、(4)では情報システムとしての視点からする組織設計の上での諸論点をそれぞれ問題とし、これらの総合の上で今日の組織化適応の問題は解かれるものであることを示してきた。

したがって、以上より、「環境状況と組織化適応」の問題に迫る上で、主要な論点とその展開の方向については概ね指摘しえたものといってもさしつかえないが、それらの展開に際しては、なお論及の足らなかった点も少なくない。幸にもこれらの点については、最近の諸研究のなかにこれを補完するとき注目すべき所説が発展してきている。そこで本稿ではそのなかから主要なものの若干をとりあげ、考察の便宜上、まず「環境状況の把握」を問題とするものと、「組織化適応」を扱うものに一応分けて考察し、次いでこれらの結合が、本論題に対して何を物語るか、そこではさらにいかなる考慮が必要となるかについて論を進めることとしよう。

II 環境状況の把握について

企業にとって環境とは何を意味するのか、またそれは今日どのような特徴をもち、それをどのようにとらえたらよいのかが問題となるが、これらについて必ずしも一義的な解答が用意されているとはいえない。

われわれは、J. D. Thompson によってこの問題について次のごとく考えてきた。すなわち、環境とは、本質的には open systemとしての、三層構造（制度レベル、経営レベル、技術レベル）からなる企業が、制度レベルの選んだ活動領域での目的の達成の上で、必要とする基本的技術（core technology）の合理性を貫徹するために、経営レベルによる何らかの媒介（mediate）的適応をはかるべき対象としての task environmentとして理解され、したがってより具体的には、その同質か否か、またその静態的であるか否かの差異の組合せからなる四象限構成（後掲、第1図参照）で大別的にとらえられる³⁾というのがそれである。

従来、環境とは、企業にとって外的な、いわゆる利害関係集団などからなる、漠然たる外界の事象として記述されるのが一般であった。しかし最近では環境

3) J. D. Thompson, *Organizations in Action*, 1967, p. 12, pp. 26-29, pp. 73-79, 拙著、前掲書、160-165頁。

問題への新しい組織論的視点からする分析が著しく進み⁴⁾、それによって、環境の意味と、それへの接近の一般的視点については、従来と比較にならないほどに深化され、「組織と環境」という新しい問題領域を解明する上での基礎的作業の点でかなりの展望をもてるようになってきている。その意味では、前述の環境についての問題の少なくとも前半について、かなり秀れた解答が用意されることとなったといえる。しかし、他方で環境についての問題の後半、特にその操作的な扱いによるとらえ方という点となると、前述のごとき分析的接近の諸成果からは必ずしも十分な答が聞かれるとはいえない。その点では、Thompson の提起するとき、経営者の視点からの環境の四象限構成による理解は、そこにかなりの粗さが目立つとしても、経営レベルによる環境への適応行動をより操作的なものとする（例えば組織化適応の問題に迫る）上で⁵⁾、有効な接近の視点ということができる。したがって、今日の環境状況把握への接近の一つの方向として、この線にそい、それをより補完する方向を目指すものが目立つ。例えば、P. R. Lawrence & J. W. Lorsch のごときは、これを実証的に、すなわち経営者へのインタビューによって、より詳細に、すなわち環境の不確定性が、実証研究の対象である各企業にとってのみでなく、さらにそれらの企業の研究開発、マーケティング、製造の各職能部門にどのような相対的志向差異として反映するかを問題としようとしている⁶⁾。

しかしこのような環境状況への接近に対してなお満足しない人々もいる。例

4) 高田馨“組織と環境”大阪大学経済学、第21巻4号（昭和47年3月）；森本三男“企業環境論序説”経済と貿易（横浜市大経済研究所、昭和48年3月）；影山喜一“組織環境論の展望”（上）組織科学、Vol. 5, No. 1；同（中）、Vol. 5, No. 4, 1971；岡本康雄“組織と環境”（I）、組織科学、Vol. 7, No. 3, 1973；吉原英樹“企業の環境適応のライフ・サイクル”組織科学、Vol. 7, No. 1, 1973 など。

5) 環境の問題をより操作的にとらえる接近としては、W. R. Dill, “The Impact of Environment on Organizational Development,” in S. Maillick & E. H. VanNess eds., *Concepts and Issues in Administrative Behavior*, 1962 による、環境の情報的把握の主張が目立つ。

6) P. R. Lawrence & J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, 1967, pp. 248-250, pp. 28-29 など。

えば, Lawrence & Lorsch の上述のごとき環境の不確定性の把握が方法論的に欠陥のあることを問題とする H. Tosi などの主張もあげられるが⁷⁾, ここでは, Thompson および Lawrence & Lorsch などの批判的検討も含めて⁸⁾, より総合的, 体系的に環境状況の操作的な把握に迫ろうとする R. B. Duncan の所説をみることにしよう。

Duncan によると, これまでの組織論者達が環境問題を強調しながらも, 必ずしもその成果においてみるべきものがないのは, まずその環境自体について明確な概念規定をしていないためという。而して自らは, 環境を, 組織内の個人が, その意思決定行動において直接に考慮する物的, 社会的要因の総体と規定した上で, それらの要因が組織の境界 (boundaries) の内か外かによって内的環境と外的環境に区分し, それらを構成する要素 (components) と因子 (factors) とを明らかにするために, 大製造企業の多様な意思決定単位 (decision units) に所属する19人へのインタビューの結果に基づいて次のごとき表(第1表)を作成する⁹⁾。

この表から, 環境を, 単純—複雑, 静態—動態の組合せからなる四象限でとらえるために次のごとき方法をとる¹⁰⁾。

単純か, 複雑かは, 意思決定単位がどの程度異なる内外の環境要因を問題としなければならないかの如何でとらえられるが, その場合に構成要素の異なるほどその異質性

7) H. Tosi などは, Lawrence & Lorsch による環境の不確定性のとらえ方 (subscale を使ったの) と同じ方法で調査を行う。而してその結果を, 客観的な外部環境のデータでとらえた不確定性 (volatility) との相関で検証し, そこに満足すべき結果を見出しえないことを明らかにした上で, Lawrence & Lorsch の subscale 自体の検証をその信頼性 (internal reliability) や因子分析などについて行い, その結果に基づいて方法上の不適切性を指摘している (H. Tosi et al., "On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence & Lorsch Environmental Uncertainty Subscale," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No. 1, March, 1973)。

8) 例えば Duncan は, Lawrence & Lorsch が, 環境の組織セクターへの分割はしているが, 環境自体のとらえ方については不充分であることを批判している (R. B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, Sept., 1972, p. 314)。

9) R. B. Duncan, *op. cit.*, pp. 315.

10) *Ibid.*, pp. 315-317.

第1表 組織の内外環境を構成する因子と構成要素

内的環境	外的環境
(1) 組織の人的構成要素	(4) 顧客構成要素
(A) 教育的・技術的背景と熟練	(A) 製品やサービスの配分業者
(B) 技術的・経営的前歴	(B) 製品やサービスの実際のユーザ
(C) 組織の目的への個人の一致度	—
(D) 対人的行動のタイプ	(5) 原材料・サービス構成要素
(E) 組織内の人力の利用可能性	(A) 新資材供給業者
(2) 組織の職能的構成要素	(B) 設備供給業者
(A) 組織単位の技術的特徴	(C) 部品供給業者
(B) 目的遂行における組織単位の相互依存度	(D) 労働者
(C) 組織単位内のコンフリクト	(6) 競争企業構成要素
(D) 組織単位間のコンフリクト	(A) 供給業者に関する競争企業
(3) 組織のレベル構成要素	(B) 消費者に関する競争企業
(A) 組織の目的・目標	(7) 社会的・政治的構成要素
(B) 組織の目標達成のための統合過程	(A) 政府の産業規制
(C) 組織の製品・サービスの性格	(B) 産業、製品に対する公衆の態度
	(C) 組織内の管轄についての組合との関係
	(8) 技術的構成要素
	(A) 生産活動における新技術導入の必要度
	(B) 新技術の導入による新製品の開発度

はより大となると考えるから、この関係を示す式は、因子×構成要素² となり、これより導かれる値によって分類される。

静態か、動態かは、意思決定単位が、その決定に際して認知する環境要因の変化の程度でとらえられるから、まずその単位が特定の環境要因との間に取交わす関係内容（例えば取引先との間の取引量のごとき）の変化の程度（5ポイント・スケール値）を関係要因数で除した値を算出し、次いで認知される関係諸要因そのものの変化（例えば従来通りの要因か、異なる要因を問題とする必要があるか）の程度（5ポイント・スケール値）を算出し、これらの合計値の多少によって分類する。

この方法によると、インタビューから環境を上記の四象限に分類できることとなるが、さらに意思決定単位による不確定性の認知の程度を問題とする。不確定性は、(1)一定の決定状況に関わる環境要因についての情報の欠如の程度、

(2)決定の誤りによる、組織がこうむる損失についての無知の程度、(3)意思決定の機能の遂行に、環境要因が影響する程度についての確信の程度という三つの事情に基づくものと考えられるが、それをとらえるために次のごとき方法をとる¹¹⁾。

(1)と(2)については、それぞれをとらえるための6つの質問項目に細分し、各項目ごとに5ポイント・スケールを設け、それらから導かれる値の合計を、問題とする関係環境要因数で除した値を算出する。(2)については、まず意思決定単位の機能に環境要因が影響する程度の「確からしさ」を確率でとらえる(例えば0.5、あるいは1のごとく)。次いでこの「確からしさ」の確信の程度を0~1の間の幅(例えば、0.2~0.4、0~1.0のごとき。幅の大なるほど確信の程度は低い)でとらえる。したがってこれらの合成は、環境要因の影響の程度を示すことのできる個人の能力度にほかならず、これは(環境要因の影響の確からしさ) $\times$ (1-確信度の幅)で算出され、この能力度値の合計を問題とする環境要因数で除すことによって平均値がえられる。以上の(1)(2)(3)からえられた値の合計から不確定性についての認知度がとらえられる。

このような準備の上で、第2表を作成し¹²⁾、次のごとき仮説を立てる。(1)単純—静態の環境をもつ意思決定単位は、その不確定性において最小である。(2)複雑—動態の環境をもつ意思決定単位は、その不確定性において最大である。(3)単純—動態の環境をもつ意思決定単位は、複雑—静態の環境をもつものよりもより大なる不確定性といえる。これらの仮説を、三つの製造企業の10の意思決定単位と、三つの研究開発企業の12の意思決定単位とに対するインタビュー調査によって検証し、次のごとき結論を導き出している¹³⁾。(1)いかなる研究開発企業も単純—静態環境には属さず、またいかなる製造企業も複雑—動態環境には属してはいない。したがって性格の異なる企業は、それぞれ異なる環境をもつものである。(2)上述の三つの仮説はいずれも正しい。(3)不確定性について、象限1と象限2の差、象限3と象限4の差を比較すると、後者の方がはるかに著しいことが明らかである。したがって不確定性にとって重要なのは、複雑さの如

11) *Ibid.*, pp. 317-319.

12) *Ibid.*, p. 320.

13) *Ibid.*, pp. 322-326.

第2表 決定単位内の個人が経験する環境状況と不確定性を
感ずる程度との関係

単 純		複 雑	
1 象 限		2 象 限	
低い不確定性の認知		適度に低い不確定性の認知	
静 (1) 環境の構成要素や因子の数少ない	(1) 環境の構成要素や因子の数多い	(2) それらの要素や因子は互に類似して いない	
(2) それらの要素や因子は互に多少とも 類似している	(2) それらの要素や因子は互に多少とも 類似している		
(3) それらの要素や因子は時間の経過に よってもあまり変化しない	(3) それらの要素や因子は時間の経過に よってもあまり変化しない		
3 象 限		4 象 限	
適度に高い不確定性の認知		高い不確定性の認知	
動 (1) 環境の構成要素や因子の数少ない	(1) 環境の構成要素や因子の数多い	(2) それらの要素や因子は互に類似して いない	
(2) それらの要素や因子は互に多少とも 類似している	(2) それらの要素や因子は互に多少とも 類似している		
(3) それらの要素や因子はたえず変化し ている	(3) それらの要素や因子はたえず変化し ている		

何よりも動態要因である。(4)環境についてのこのような把握は、固定的なものではなく、個人差によって異なる。そこで今後の研究は、むしろ、この個人差と組織属性との関係に向けらるべきであり、それによってContingency Theoryは組織の綜合理論としてより発展することとなるであろうと。

これより、Thompsonによって提起された環境状況の理解が、環境状況の経営主体による操作的な把握という同一の立場に立ちながら、Duncanによって、実証的、より体系的に展開されるに至った点で、一つの前進といえることができる。この節の冒頭にかかげた問題についても、明確な解答が、操作的な扱いという視点に立って、ここに一応用意されたこととなる。すなわち環境とは、組織内の個人が、意思決定に際して直接に考慮する物的・社会的要因の総体であり、その要因が組織の境界の内か外かで、内・外の二つの環境に大別される。而してその構成要因と、組織内の個人との関わり合いについての一定の計量的方法によって、単純-複雑、静態-動態の四象限に今日の環境は区分され、当然それぞれにおける不確定度は異なるが、それをきめるも

のとしてダイナミックな要因の果す役割の方が、然らざるもの(複雑性)よりもはるかに重要であるというのがそれである。

III 組織化適応について

組織形成のあり方については古くから問題とされてきたところであり、いわゆる伝統論もこの点では大きな貢献をしてきている。しかし Barnard などを起点とする新しい組織論の視点が提起されて以来、暫くこの問題への論及はみられないまま経過する期間をへたが、1960年代に入ると、新しい理論的成果をふまえて、次第にこの問題への関心も高まり(例えば R. M. Cyert & J. G. March もこの問題への関心を示すごとく——本節注14掲載論文参照)、かなりの試論がみられるに至った¹⁴⁾。もとよりこれらは、研究者の関心を反映してかなり多様な内容からなるが、いわゆる open, socio-technological system としての組織デザイン、特にこれまで全く看過されてきたといってもさしつかえない technology の役割に注目する一定のまとまった主張、理論展開ということになると、かなり限られたものとなり、われわれがここでまずもってとりあげようとする J. D. Thompson は、その代表と考えられる。

企業における組織化の問題が、企業の目的遂行にとっての手段的考慮であることはいうまでもないが、その際にまず問題となるのは、いかにしてその目的を達成するかという、働きかける対象の転換 (conversion) の基本的技術 = core

14) F. E. Emery & E. L. Trist, "Socio-Technical Systems," *Management Sciences*, Proceedings, Vol. 2, 1960; W. Brown, *Exploration in Management*, 1960; E. D. Chapple & L. R. Sayles, *The Measure of Management*, 1961; A. K. Rice, *The Enterprise and Its Environment*, 1963; R. M. Cyert & J. G. March, "Organizational Design," in W. W. Cooper et al., eds., *New Perspectives in Organization Research*, 1964; J. D. Thompson ed., *Approaches to Organizational Design*, 1966; C. J. Haberstroh, "Organization Design and Systems Analysis," in J. G. March ed., *Handbook of Organizations*, 1966; W. Bennis, "A New Role for the Behavioral Sciences: Effecting Organizational Change," *Administrative Science Quarterly*, 8, 1964 など。なお、これらのうち、Brown, Chapple & Sayles については、経済論叢、第91巻 第6号、第92巻 第2号に、また Rice については、山本純一編「経営システムの研究」日本事務能率協会、1964年に、Cyert & March については、前掲拙著にそれぞれ紹介、論及している。

technology の採択、さらにはその展開の仕方（例えば生産形態の如何の決定のとき）であろう。ところでかかる考慮は、その技術特性が、働きかける対象の転換活動の性格に適合するとともに、一定の環境条件にも適合するものでなければならないから、企業と環境との問題を、基本的に規定するのは、この意味で、採択される基本的技術やその展開の如何にほかならないこととなる。とすると、technology への配慮を全く要しない、いわゆる静態経済の場合を除いて、技術革新の不断に求められる今日では特に、それをぬいて組織化の問題を考えることのできないことはいうまでもなく、F. E. Emery & E. L. Trist が、technology を「内在化された環境」¹⁵⁾とするのもこの意味においてである。

ところで technology は、本来一定の条件のもとでその合理性を貫徹しようという、いわば closed system としての性質をもっている。しかしその適用の場である企業にそれを求めることの無理なのはいうまでもない。そこで企業は可能なかぎり、technology の求める合理性の発揮できるように企業をめぐる環境諸条件を整備し、媒介 (mediate) するための努力や活動をするであろう。その活動は、用いられる基本的技術などの特徴にもよるが、かなり多様な内容から構成される。Thompson によると、在庫操作 (buffering)、需要変動の平準化 (leveling)、環境変動の予測、取引の格付け (rationing)、選択力の維持や威信の獲得のごとき競争の戦略、契約や合同のごとき協働の戦略、活動範囲の拡大などがそれである¹⁶⁾。しかしそれらが環境に働きかける活動とすると、そこには当然一定の限界があるといわねばならないし、またそれがどの程度かに成功したとしても、逆にそれによって新しい予期せざる問題が企業に課せられることとなる。したがってこのような対環境操作的意味をもつ適応行動と並んで問題となるのは、組織化による適応の行動である。

15) F. E. Emery & E. L. Trist, "Socio-Technical Systems," in C. W. Churchman & M. Verhulst, eds., *Management Sciences—Models & Techniques*—, Vol. 2, 1960, p. 86.

16) J. D. Thompson, *Organizations in Action*, 1967, pp. 30-48, 拙著, 前掲書, 161頁。

ではその場合に technology がどのように組織化による適応行動に関わるかとなるのか。Thompson によると、企業の採用する基本的技術を三種、すなわち連続的技術 (long-linked technology)、媒介的技術 (mediating technology)、集約的技術 (intensive technology) でとらえる。ところでこれらの各種の technology は、それを特徴づけるそれぞれの相互依存関係のあり方を持ち、それに対して一定の統合 (coordination) のあり方が対応する。その関係は次のごとくである¹⁷⁾。

連続的技術——逐次的 (sequential) 相互依存関係——計画による統合

媒介的技術——間接的 (pooled) 相互依存関係——標準化による統合

集約的技術——交互的 (reciprocal) 相互依存関係——相互調整による統合

もとよりこれは、基本的技術についてのことであるから、現実の企業ではこれらの technology の混合で構成され、そのため当然それに対応する相互依存関係の複雑なからみ合いがみられる。これを整序し、統合するのが組織化の課題にはかならない。その場合に相互依存関係を統合するに要する方法の厄介 (costly) なものを優先するのが合理的であり、したがって相互調整による統合、計画による統合、標準化による統合の順で、原則的にグルーピングが行われ、その結果一定の階層をもつ組織構造が形成されることとなる¹⁸⁾。

しかしそれで組織化が終るわけではもとよりない。というのは、このようにして形成された組織の直面する多様なタスク環境の提起する問題への適応という考慮も必要となるからである。このタスク環境は、Thompson によると、安定か否か、同質か否かで構成される四象限でとらえられており、これへの適応のための部門編成は次の図示 (第1図) のごとくなる¹⁹⁾。

したがって、Thompson では、技術自体が問題とされるというよりも、(対内的には) 技術に伴う多様な相互依存関係と、(対外的には) その技術の遂行に際

17) *Ibid.*, pp. 54-56, 拙著, 前掲書, 151-152頁。

18) *Ibid.*, pp. 57-61, 拙著, 前掲書, 152-155頁。

19) *Ibid.*, pp. 70-73, 拙著, 前掲書, 160-164頁。

して直面する多様なタスク環境、という、企業が統合 (coordinate) し、適応 (adjust) すべき問題 = constraints と contingencies = を提起する直接、間接の源泉として、技術が、組織化による適応行動に関わりをもつものとして扱われているといえる。

このような Thompson の接近は、人々を含めた統合を問題とするにあたって、文化的要因や職業などによる一定の規制を重視し、その意味で social factor (human need) を問題とするところが少ないから²⁰⁾、われわれはこれを、そのあらわれ方の組織階層による差異に注目しながら、特に組織の現場レベルでは、A. K. Rice の主張するとき、いわゆる「責任ある自主的集団」(responsible autonomous group) の形成に注目することによって、組織化の問題を、より完全な形では、socio-technical system として考えようとしてきた²¹⁾。

以上が、「組織化適応」の問題に対して接近してきたわれわれの基本的方法であるが、組織化の問題については、このほかにも、またその後の新しい研究も含めて、かなり多彩な展開がみられる。そのなかでも特に Thompsonのごとく、technology との関わり合いを重視する立場をとるものとしては、J. Woodward, E. Harvey, R. G. Hunt, C. Perrow などがあげられる²²⁾。ここでは、technology と組織構造との関わり合いをより徹底した形で扱い、しか

第1図 環境状況と組織化適応

環境の 多様性	環境の 動態度	
	安定	動態
同 質	1	3
異 質	2	4

1. 簡単な機能別部門化
2. 環境の異質性に即した多様な部門化
3. 1. と環境変化への適応的部門化(局部的分権化)の結合
4. 2. と環境変化への適応的部門化(分権化)との結合

20) *Ibid.*, Chap. 8.

21) 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)。拙著, 前掲書, 145頁, 158頁, 201-206頁。

22) J. Woodward, *Industrial Organization—Theory and Practice*, 1965; ditto, *Industrial Organization—Behavior and Control*, 1970; D. Harvey, Technology and The Structure of Organizations, *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 2, April, 1968; R. G. Hunt, Technology and Organization, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 3, Sept., 1970.

もより総合的に考えようとする Perrow の所説に注目することとしよう。

Perrow は, technology を, 何らかの対象に変化をもたらすために個人が働きかける行為とし, その場合の技術変数を, 個人が遭遇する例外の多少, その際に行われる探索, したがって分析の難易の四象限でとらえ, 産業を例にひいて右のごとく図示(第2図)する²³⁾。ところで technology は, 何らかの対象への働きかけであるから, その対象の性格が用いられる technology の如何をきめるものとして, 対象変数を, 理解度と安定度(斉一度)によって次のごとく四象限で図示(第3図)する²⁴⁾。すなわち, 2から1への移行は, 経験によって多様性を少なくする場合に生ずるし, 2から3への移行は, 知識や分析技術の向上によって生ずる。これらが同時に行われると4に移行することとなる。

第2図 技術変数(産業の例)

		例 外 少	例 外 多
(非分析的探索) 分析難	ク ラ フ ィ ッ ト (特殊ガラス)	1	2 ノン・ルーティン (宇宙工学)
	3 ル ー テ ィ ン (製鋼工場など)	4 エンジニアリング (重 機 械)	

第3図 対象変数(人々の教育例)

		安 定	不 安 定
理 解 難	社 会 制 度 (学 校)	1	2 エリート の精神 分析機関
	3 職 業 教 育	4 プ ロ グ ラ ム 学 習 機 関	

以上は technology に関わる考察であるが, 問題は, これがどのように組織の仕事の構造(task structure)に関わりをもつかである。この仕事の構造を, 統制(そのなかをさらに, タスクの遂行に際しての人々の自由裁量= discretion と,

23) C. Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations," in J. G. Maurer ed., *Readings in Organization Theory: Open-System Approaches*, 1971, p. 108.

24) *Ibid.*, p. 110.

第4図 仕事の構造

自由裁量 権限 統合 相互依存				自由裁量 権限 統合 相互依存			
技術者	低	低	計画	高	高	フィードバック	高
	高	高	フィードバック		高	フィードバック	
監督者			分権化	1	2	柔軟、多極化	
技術者	低	高	計画	4	高	フィードバック	低
	低	低	計画		低	計画	
監督者			フォーマル、集権化	3	5	柔軟、集権化	

権限 = mobilizing power に分ける) と、統合 (coordination) からなるものとしてとらえ、管理階層のうちの技術的統制および生産・販売のスタッフ層と、生産・販売の監督層の二階層について上のごとく図示 (第4図) する²⁵⁾。2象限では、理解のむずかしい、しかも不斉一な対象のため、多くの例外を処理し、しかもそこでの探索は必ずしも論理的ではなく、多くの実験によらねばならないから、いずれの階層でも高度の自由裁量が要求され、しかも権限はともに高く、そこでの統合は、いずれもフィードバックにより、したがって相互依存度も高度となる。3象限では、理解の容易な、斉一安定した対象のため、例外も少なく、探索も容易であるから、いずれの階層も自由裁量度は低く、現場の監督者層からのルーティンな報告に基づいて技術者層がその指導にあたるため、権限は前者に集中し、全体に計画によって統合が行われるから、相互依存度は、ともに低い (1および4象限については省略する)。

Perrow は、technology との関わり合いを、このような仕事の構造についてみるに止らず、さらにそれが社会構造、目標構造をも規制するものとして、それぞれ次

第5図 社会構造

集団志向 (連帯感)	目標志向 (使命感)
1	2
3	4
手段志向 (公正な扱い・給与)	仕事志向 (技術的満足)

25) Ibid., p. 111.

第6図 目標構造

システム	製品	派生日標	システム	製品	派生日標
安定 リスク少 適度な利潤	品質 革新なし	保守的 1	高成長 リスク大 低利潤 2	高品質 革新	自由
安定 リスク少 高利潤	数量 革新なし	3 保守的	4 適度な成長 多少のリスク 適度な利潤	信頼性 適度な革新	自由

のごとく同じく四象限に従って図示(第5図, 第6図)している²⁶⁾。(社会構造については省略するが)目標構造は, 組織全体の特徴に関わるシステム目標, 組織の強調する製品目標, さらに組織の活動によって生じてくる力の用い方に関わる派生日標(例えば対政府, 対従業員, 対競争企業関係への企業の姿勢のごとき)に分けてとらえられている。

以上, technology を基底において組織化のあり方を問題とする諸説のなかから, 特に Perrow の見解をみてきた。今日, technology との関連から組織問題を論ずる場合が少なくなく, したがってそのとらえ方も必ずしも一義的とはいえない。Perrow では, これを対象の変換行為としてとらえ, 対象の性格との関連からする問題解決のあり方, すなわち例外の多少および探索の難易で構成される四象限に基づいて分析する方法のとらえているのが注目される。而してこの点では, technology 自体というより, それに伴う相互依存関係を問題とする Thompson と似ているといえよう。しかし Thompson のいわゆる相互依存関係は, むしろ問題解決のあり方に基づいて生じてくるものであるし, またそこで要求される統合を含めた組織構造を形成する諸要因については, 前述の仕事の構造からも明らかなごとく, Perrow の方がより精緻といえる。さらにその社会構造への論及によって, Thompson では扱われるところの少な

26) *Ibid.*, p. 112, p. 115.

かった問題(われわれはこれを Rice の所説によって補完してきたが)を, 技術変数の差異を反映するものとしてとらえているし, また目標構造からは, 部門編成のあり方への示唆も看取できる。したがって technology を基底において組織化の問題に迫るという点では, Perrow の方がより徹底した, また包括的な立場を貫こうとする新しい主張として注目に値するものといえる。

IV Contingency Approach

以上で, 組織化適応の問題を, Perrow の所説に注目することによって考察してきたが, Perrow によるこのような組織化適応のとらえ方は, それが前述のごとき一定の技術, その内容としては, 問題解決のあり方ともいえるものを起点とする展開であった。したがってそれは当然企業の直面する環境状況との関連において提起される問題をも何らかの程度で反映するものでなければならないはずである。ということは, II 節で考察してきた Duncan の環境状況の把握との間に密接な関連がみられてよいということとなるが, 果してそうであろうか。両者の関連を示すと次のごとく表示(第3表)される。

第3表 Duncan のとらえる環境の四象限	Perrow のとらえる技術変数の四象限
1. 単純・静態 低不確定性	3. 例外少・分析容易
2. 複雑・静態 適度な低不確定性	4. 例外多・分析容易
3. 単純・動態 適度な高不確定性	1. 例外少・分析難
4. 複雑・動態 高不確定性	2. 例外多・分析難

これより, Duncan の2と Perrow の4, Duncan の3と Perrow の1, の対応関係には多少の問題が残るとはいうものの(というのは, 例えば, 分析の難易が必ずしも動態の故のみでなく, 複雑さの如何によることが, いわゆるバッチ形態をとる企業ではみられるから)²⁷⁾, 両者の間には一定の対応関係のあることが看取できる。而して Perrow のこのような技術変数は, 既に考察してきたごとく, 仕事の構造, 社会構造, 目標構造のそれぞれを, 何らかの程度で規制するも

27) T. K. Reeves & B. A. Turner, "A Theory of Organization and Behavior in Batch Production Factories," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, March, 1972.

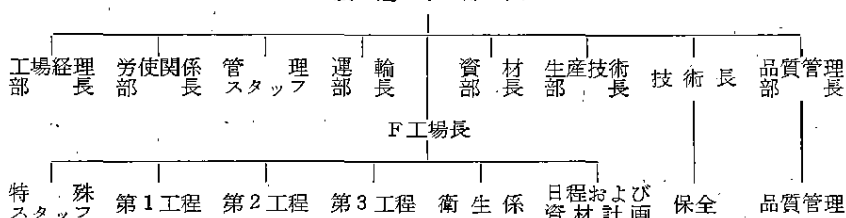
のであった。とすると、これまで、環境状況の理解と組織化適応の問題とを一応分けて考察してきたが、これら両者の間には、技術を媒介とすることによって、すなわち、環境状況——技術変数——仕事の構造——社会構造——目標構造という線でつながる密接な関連のあることが主張できることとなる。ということは、今日の組織化適応のあり方は、環境状況に適合した組織構造をそれぞれとらねばならないものであること = いわゆる Contingency Theory = とともに、その適合のあり方は、技術によって基本的に規制されるもの = 技術決定論的 = であることを意味する。果してそう断言してもさしつかえないであろうか。この点についての検証を、Contingency Theory の提唱者である Lawrence & Lorsch およびそのグループの研究に求めてみることにしよう。

まず初めにとりあげるのは、工場レベルの組織化を扱う A. H. Walker & J. W. Lorsch, "Organizational Choice: Product versus Function" (in J. W. Lorsch & P. R. Lawrence eds., *Studies in Organization Design*, 1970) である。彼等は、この問題がこれまでにもしばしばとりあげられ、したがって決して新しい問題ではないにもかかわらず、従来からのこの問題への接近が、行動科学的視点からする分化と統合を考慮に入れなかった点の欠陥を指摘した上で、二つの工場の実証研究を行う。これらの工場は、製品（消費財）、市場、技術、原材料で類似するのみでなく、親会社との関係、管理のスタイルさらには専門のスタッフなどの諸点についても似ており、ともに特定の品質水準と最低のコストで、可能なかぎり最少の時間で製造し、梱包し、出荷することという目的に加えて、工場の能率を改善することの二つの目的をもって活潑な生産活動を行っていた。しかし F 工場は、その組織構造が、いわゆる職能的、つまり、第 7 図のごとく²⁸⁾、各製造単位と資材および日程を管理する部門が工場長の直轄であるに止り、その他のスタッフは、製造本部長に所属するのに対して、P 工場は、

28) A. H. Walker & J. W. Lorsch, "Organizational Choice: Product versus Function," in J. W. Lorsch & P. R. Lawrence eds., *Studies in Organizational Design*, 1970, P. 42.

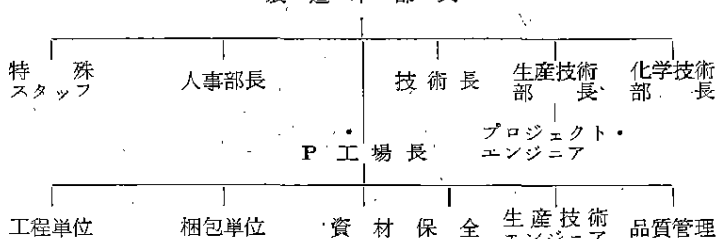
第7図 F工場の組織図

製造本部長



第8図 P工場の組織図

製造本部長



むしろ製品別的、つまり、第8図のごとく²⁹⁾、技術部門の長など若干が製造本部長に直属するのみで、その他のスタッフは、全て工場長の直轄下にある点で著しい組織構造の上での対照を見せていた。換言すれば、前者はいわば集権的構造であるのに対して、後者は分権的構造といえることができる。而してこのような組織構造上の差異は、次表、第4表のごとく³⁰⁾、まず志向面での分化に差異を生ぜしめることとなる。このことは、当然統合のあり方についてそれぞれ問

第4表 F工場とP工場の志向分化

分化の次元	F工場	P工場
目標志向	分化の程度高いがまとまっている	分化の程度低く、まとまりなし
時間志向	分化度低く、短期的	分化度高く、長期的
組織構造の形式性	分化度低く、形式化大	分化度高いが、形式化小

29) *Ibid.*, p. 43.30) *Ibid.*, p. 46.

題を投げかけることとなるし、それはいわゆるコンフリクトの処理や従業員の態度にも何らかの影響を及ぼさないわけにはゆかない。それらを含めた両工場の特徴は、第5表のごとくであった³¹⁾。而してこのような特徴の差異から、F工場は、安定した生産活動ではきわめて能率的である(第一の目的には適している)のに対して、第二の目的である工場能力の改善面ではP工場より劣っており、P工場はこの逆であったと報告されている。

第5表 二 工 場 の 特 徴

特 徴	F 工 場	P 工 場
分 化 統 合	目標志向以外では分化度低い。 やや有効でない。	構造および時間志向で分化度大。 かなり有効。
コンフリクト の処理	討議によるが、同時に糊塗や回避 も併用。どちらかというともユニ ケーションは制限される傾向。	討議による。コミュニケーション は、開放的で、対人関係重視の傾 向。
有 効 性	安定した生産活動では能率的だが、 工場能力の改善ではあまり成功せ ず。	工場能力の改善では成功している が安定的生産には不向。
従業員の態度	満足感はやきわたっているが、緊 張感や没入感には乏しい。	緊張感、没入感はあるが、満足感 に乏しい。

以上より、技術を含む類似の条件にもかかわらず、組織構造に差異があり、これが志向面での差異をもたらし、それが工場の業績という点でもそれぞれ長短のあることが示された。したがってこの結果からは、Perrowの主張、つまり「技術が組織構造を規定する」とは言いえないこととなり、むしろ技術の上に構成されるそれぞれの組織構造(人間集団の相互作用の規制のあり方)、すなわち socio-technological のパターンが、一定の行動パターンを生ぜしめ、それが一定の問題解決に適合するものであること、その意味で、一定の問題と一定の socio-technological system のパターンとの間にはそれぞれ対応関係のあることが明らかとなる。

次にとりあげるのは、会社の部門レベルの組織化を扱う Lawrence & Lorsch, *Organization & Environment*, 1967 である。彼等は、全ての状況に最適な

31) *Ibid.*, p. 49.

組織形成の方法があるかのごとき従来の組織論にみられた普迦主義的傾向を否定し、これを検証するために、プラスチック、食品、コンテナの三産業をえらび、それらの環境の特徴を、不確定性の相対的差異との関連から、それが各企業の、研究開発、マーケティング、製造の各機能にどのようにあらわれるかを問題とする。次いでその事情が各企業の部門構成にいかん反映するか、またかかる部門構成がそれを担当する各経営者の志向方法 (orientation) にどのような分化 (differentiation) をもたらすかを、次のごとき組織属性、すなわち組織構造の形式化 (formality)、人間関係 (interpersonal)、時間、目標の諸点について検討する。かかる分化が大なることは、環境状況を反映したものとして合理的といえるが、逆にそれを巧みに統合するものでなければ有効な組織といえないことはいうまでもない。したがって高業績をあげる企業は、その分化でも、また統合でも高度でなければならないこととなるが、そのためには統合についてそれなりの工夫がほどこされているはずであるとして、統合のあり方について詳細な分析をしている。而してその結果として、経営組織の有効性は、環境状況に適合した組織部門の分化と統合の如何によることを提唱する。

したがってこれより、会社の部門レベルの組織化に際しては、その環境の不確定性に対応する部門分化が必要であるとともに、このような部門分化は当然、その管理責任者の志向方法に差異をもたらすから、それに応じた統合の工夫でも高度な考慮が必要となり、その関係の如何が業績にもかかわることが明らかとなる。ということは、前のケースと同様に、部門レベルの組織化でも Perrow の主張、つまり「技術が組織構造を規定する」という主張は、そのままでは貫徹しえないこととなる。しかしその部門の分化が、環境の提起する「問題を処理する方法」の差異に基づくものとする、これは技術に基づく差異にほかならないし、その上、その差異に基づく部門編成=組織構造が、そこに所属する人々の一定の行動パターン——これは social factor である——を生ぜしめ、それを統合するための組織の工夫の如何が、組織の業績に関わるものとする、ここでもまた、組織の当面する問題と、一定の socio-technological system と

の間にはそれぞれ対応関係のあることが明らかとなる。例えば環境の変化の少ないコンテナ企業では、フォーマルな集権構造が適するのに対して、環境変化の激しいプラスチック企業ではより分権的で、それだけに横の統合関係を重視する構造が適しているごとく。

第三に問題とするのは、複合企業における本社と事業部との関係レベルの問題を扱うS. A. Allen III, "Corporate-Divisional Relationships in Highly Diversified Firms" (in Lorsch & Lawrence eds., *op. cit.*.) である。

一般に多くの部門からなる単独企業では、その部門間の相互依存関係が、どちらかというと Thompson のいわゆる交互的相互依存関係 (reciprocal interdependence) の性格をもつ場合が多いため、各部門の思考方法の差異が大なるほど統合の問題は困難となってくる。それに対して多角化された、複合企業では、たとえ多くの事業部で構成され、したがってその事業部の従事する業種の何如によって、事業部ごとに、また本社との間に著しい志向方法上の差異がみられるにせよ、事業部相互間に、市場ないし技術的な相互依存関係のない場合には、本社による各事業部の統合は、比較的単純な方法 (例えば、予算などの書類制度や双方のトップの直接接合などの方法) で達成されるのが一般である。その理由は、各事業部の相対的自立度が高く、しかも各事業部が本社の設定した目標を大きく逸脱しないかぎり、特に統合のための努力を要せず、そこでは Thompson のいわゆる間接的相互依存関係 (pooled interdependence) の場合が適用されると考えられるからである。したがって本社と事業部との問題にみられる志向方法上の差異が問題となるのは、各事業部が本社の設定する目標にそわず、双方の共同決定を要する場合においてのみであるということができる。

ところで複合企業のHC社とIPC社を比較してみると、次のような興味ある現象を見出した。それはHC社の方が、IPC社よりも多角化の程度が著しいにもかかわらず、統合のための努力は少なく、しかも高い統合度を示し、当然のことながら、高業績をあげていたということである。その理由の一つは、HC社の方が、経営理念において分権化を好み、しかもかなり単純ながら、よ

り効果的な統制方法を採用していたのに対して、IPC社は、それほど分権化をせず、いたずらに複雑な統制方法を採用し、そのため本社、事業部双方による不必要な共同決定を要することが多かったからである。理由の第二は、HC社の方が、IPC社よりも、予算や資源配分などの共同決定を有効ならしめる次のごとき諸条件をそなえていたからである³²⁾。(1)本社と各事業部とを結ぶ連絡役 (linking functions) を担当する人々が、その志向方法においていずれにも偏せず、しかも高い影響力を行使する人であったこと。(2)本社と事業部、双方の立場や要求の間にバランスの保たれるような配慮のあったこと。(3)コンフリクトの解決には、いわゆる入念な討議 (confrontation) の方式を採用する傾向が多かったこと。(4)事業部の業績評価が、それぞれの事業部の環境特性を考慮したものであったこと。(5)コミュニケーションの上下の流れが、真に必要な問題についてのみ適切となるような配慮がなされていたこと。(6)事業部からする種々の要求への、本社の反応が迅速であるような配慮がなされていたことなどがそれである。

以上より、本社と事業部との関係のごとき、組織の上層レベルでは、まず何よりも重視されるのは、本社と事業部、あるいは事業部相互間に交互的相互依存関係 (reciprocal interdependence) のないような、換言すれば、各事業部の市場ないし技術的な独立化の考慮であり、次いで、かりに何らかの事情で本社と事業部間に共同決定を要する場合においても、それを円滑に行いうる、例えば上述のごとき若干の統合を促進するとき条件——social factor との関わり合い——をそなえていることが高業績に導く途であることが示された。ということは、このケースでも、Perrow の主張するような、「技術が組織構造を規定する」というのではなく、技術を含む、本社と事業部との関係、その意味での socio-technological system の一定のパターンが、環境状況を反映する企業の問題解決に一定の対応関係をもつものであることを示している。

32) S. A. Allen III, "Corporate-Divisional Relationships in Highly Diversified Firms," in J. W. Lorsch & P. R. Lawrence eds., *op. cit.*, pp. 28-30.

以上, Contingency Theory の提唱者である, Lawrence & Lorsch 自体およびそのグループの実証研究に基づく検証から次のようにいうことができる。われわれが前に Duncan-Perrow の線でとらえてきた, それについての一応の結論は, たしかにシャープではあるが, いささか狭義にすぎるから, それを多少ゆるめ, 組織による環境状況への適応は, むしろ socio-technological system のあり方の如何を基本とするものに求めるべきということとなり —— たとえその socio-technological の内容の厳密な規定の問題を残すとしても ——, それはまた Lawrence & Lorsch による Contingency Theory の主張とも, 基本的には符合するものであると³³⁾。

V あ と が き

本稿では, 「環境状況と組織化適応」の問題について, 従来の私見がどのように関わるかを顧みた上で, 新しい研究がこれをどのように補完するかを, 限られたものではあるが特徴的な主張を中心として紹介しつつ考察してきた。したがってここでの展開自体についてなお附言すべき点も少なくないし, さらに Contingency Theory が一つの大きな流れとして抬頭して来つつあるとすると, これをどのように組織論研究や組織設計の問題との関連で位置づけるか, この接近に問題はないかなどについて論及する余地が残されている。これらの点についての考察は続稿において行うこととしたい。

(未完)

33) P. R. Lawrence & J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, 1967, pp. 209-210. もとより Lawrence & Lorsch 自体の分析は, 分化と統合を軸とするものであり, 必ずしも socio-technological fit を前面に出すものではない。しかし分化は, 主として技術的考慮に関連するものであり, 統合はそれに対して社会的考慮に関連するものであるといえるから, われわれの考察の結果と, Lawrence & Lorsch の, Contingency Theory についての主張との符合は, その意味で主張してさしつかえないであろう。なおこの点については, Lawrence & Lorsch, *op. cit.*, p. 209, p. 233 などを参照。