



# コンティンジェンシー理論の再吟味

占部, 都美

---

(Citation)

国民経済雑誌, 141(3):1-22

(Issue Date)

1980-03

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00172476>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00172476>



# コンティンジェンシー理論の再吟味

占 部 都 美

## I は し が き

経営管理論の発展段階は、(1)テイラー (W. F. Taylor) の科学的管理法に代表される古典的管理論、(2)メイヨー・グループ (Mayo group) による人間関係論に代表される新古典管理論、(3)バーナードサイモン理論 (Barnard=Simon theory) といわれる近代管理論に分けることができる。近代管理論の後に、新しい管理論としてコンティンジェンシー理論 (contingency theories) が登場してきたものとして位置づけることができるであろう。それは、条件理論あるいは条件適合理論ともいわれている<sup>1</sup>。

現在では、管理論や組織論において、コンティンジェンシー理論はもはや一つの慣用語化されている嫌いがあるが、その本質的特徴についてはまだ十分な掘り下げが行なわれていないように思われる。ここでは、まず、コンティンジェンシー理論について、その展望を行なった上で、コンティンジェンシー理論の形成に影響を及ぼした源流にさかのぼって検討することによって、その本質的特徴をとらえ、それを十分に掘り下げて理解するとともに、そこに横たわる問題を取り上げたいと思う。

## II コンティンジェンシー理論の展望

コンティンジェンシー理論は、1960年代から生成してきたものであるが、そのもっとも古典的な研究は、イギリスのサウス・エセックス地方の100の企業を対象に行なったウッドワード女史 (J. Woodward) の実証研究であろう<sup>2</sup>。その

1 占部都美編「組織のコンティンジェンシー理論」1979

実証研究の結果、伝統的な管理論が主張してきた管理の幅の原則、専門化の原則、ライン・スタッフ組織の原則、権限と責任の明確化の原則などの管理原則を実行している企業は、量産システムという技術システムをとっている業種においてのみ、企業的に成功しており、他の技術システムをとる業種では、かならずしも成功的でないことを明らかにした。そして、「技術システムが異なれば、有効な組織は異なり、組織の効率、組織と技術システムとの間の適合性に依存する」と主張したものである。

ここで、技術システムは生産システムを意味している。それは、生産システムに用いられる技術の複雑性の程度によって、(1)個別受注生産システム、(2)量産システム、(3)自動連続的装置生産システムに分けられる。(1)は、重電機、産業機械のように、注文生産であり、個別の受注によって製品の仕様設計が異なり、個々の顧客の要求の充足が生産システムにたいして至上命令をなし、熟練労働者によって作業が行なわれることを特色としている。(2)は、家電や自動車のように、見込市場生産であり、デトロイト・オートメーションの方式がとられ、半熟練労働者によって作業が行なわれることを特色としている。(3)は、化学工業、セメントのように、自動連続工程による生産が行なわれ、自動制御が装置自体のなかに組み込まれているプラント・オートメーションであることを特色としている。技術度において中位にある(2)の量産システムをとる業種において、伝統的な管理原則が示すように、組織図や職務記述書によって各職位の権限と責任が明確に規定され、各種のスタッフ職能の専門化が行なわれ、ライン・スタッフ組織によって命令系統を明確にしている企業がその経済的業績の上で成功している。これにたいして、技術度の両極にある個別受注生産と装置生産の両システムをとる業種においては、スタッフ職能の専門化をあまり行なわないで、生産、営業、財務、研究開発を柱とするライン組織がとられ、権限

---

2 J. Woodward, *Industrial Organization; Theory and Practice*, 1965 (矢島鈞也, 中村寿雄共訳『新しい企業組織』1970)

Ibid., *Industrial Organization; Behavior and Control*, 1970 都築榮, 宮城浩祐, 風間禎三郎共訳「技術と組織行動」1971, 拙著「現代経営組織論」1971

と責任は明確にされず、環境の変化にたいして柔軟に適応し、決定の権限と責任が高度に委譲され、参加的経営が行なわれている企業がその経済的業績の上で成功している。このように、組織と技術システムの関係にたいする比較研究を通じて、技術システムが組織構造の決定において、一つの重要な変数であることを明らかにしたばかりではない。「異なる技術システムにたいして、有効な組織は異なる」と主張する点に、既成の管理論にたいする新しい挑戦が横たわるのである。

ラプトン (T. Lupton) は、ウッドワード理論を構造的相対主義 (structural relativist) と名付けているが、それはわれわれの視点からもほぼ正鵠をえたものと思われる。管理論にたいするアプローチとして、(1)人間的アプローチ (human approach) と(2)構造的アプローチ (structural approach) とに分けることができる。前者は、メイヨー・グループによるホーソン実験を基礎とした旧人間関係論と、アーギリス (C. Argyris), リッカート (R. Likert) やハーツバーグ (F. Herzberg) による新人間関係論に分けられる。旧人間関係論は、組織の生産性の決定要因として組織成員個人のモラルとそれに影響するインフォーマル組織を主張する。新人間関係論は、成員の自己実現の要求をみたすことによってそのモチベーションを高めることが、組織の効率を高めることであり、そのためのリーダーシップ・スタイルや職務充実を取り上げてきた。いずれにしても、ここでは組織の効率の決定要因として、組織構造それ自体ではなくて、成員個人のモチベーションとそれに影響する諸要因が重要な組織変数をなすものとして扱われてきたのである。これにたいして、構造的アプローチは、組織効率の決定要因として、組織構造それ自体を扱うことを特長としており、それはテイラー以来の古典的管理論者がとってきたアプローチである。ちなみに、テイラー自身は、計画部の設置や職能的組織 (functional organization) を主張し、テイラーの後継者のエマーソン (Emerson) によってライン・スタッフ組織が提唱され、

3 T. Lupton, 'Bert Fit' in the Design of Organization, in "Task and Organization", ed. by E. J. Miller, 1976, p. 134.

アーウィック (L. F. Urwick) は、有効な組織構造に関する諸原則を提示したものである。ウッドワード理論は、以上の2つのアプローチのなかで、構造的アプローチに属するといえるであろう。組織成員である個人や集団の行動ではなくて、全体としての組織構造のあり方を取り上げているからである。

しかし他方において、古典的管理論は、あらゆる環境や条件において普遍的に妥当する組織構造の諸原則の定立を目ざす意味において、構造的普遍主義 (structural universalism) の上に立っている。これにたいして、ウッドワード理論は、技術システムという組織の環境が異なれば、有効な組織は異なるとする点において、構造的相対主義であり、その点において古典的管理論と袂を分かつのである。

コンティンジェンシー理論におけるもう一つの古典的研究は、バーンズ＝ストーカー (T. Burns and G. M. Stalker) の研究であろう。<sup>4</sup> 彼らのばあい、組織の環境として技術システムを取り上げるのではなくて市場や技術の環境の変化の速度を環境変数として特定化することを特色としている。組織の技術や市場の環境の変化があまりなく、安定している企業では、機械的管理システム (mechanistic management system) が有効であり、これにたいして、技術や市場の環境の変化の速度が速い企業では、有機的管理システム (organic management system) が有効であることが、レーヨン工場やエレクトロニクス会社の実証研究から導き出された。このばあい、機械的管理システムは、まず集権的管理を特色としているが、さらに、複雑な職能別専門化が行なわれ、各職位の権限と責任の明確化が行なわれている。権限のハイヤーキーの原則が守られ、詳細な管理手続や規則が設けられる。そこでは、また上司と部下との間のタテの権限関係やタテ型のコミュニケーションが重視され、上司にたいする部下の忠誠心が尊重される。それは、いわば、ウッドワード研究において、量産システムにおいて有効とされる組織類型に相当している。バーンズ＝ストーカーのばあい、技術システムの種類のいかんをとわず、環境の変化が少ない企業においては、機

4 T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, 1971, 前掲拙著, pp. 30-37.

械的管理システムをとっている方が組織の効率が高いとするのである。これにたいして、有機的管理システムは、まず分権的管理を特色としている。各職位の権限と責任はとくに明細に規定されていないが、企業の目的の達成への関心が強く、そのために部門間に有機的な協働が行なわれる。上司と部下のタテの権限ではなくて、むしろ同僚との間のヨコの協働関係やヨコ型のコミュニケーションが重視される。職位の権限ではなくて、能力や知識の権限が尊重される。したがって、環境の変化によって問題が起ると、その問題解決の能力や知識をもった専門家が各部門から集められ、プロジェクト・チームを編成して問題解決にあたっていくのであり、能力や知識の権限が支配的であることを特長としている。

バーンズ＝ストーカーのばあい、組織の環境変数をウッドワードのように技術システムに限定することなく、市場環境や製品構造などをふくめて、環境の変化の速度という尺度から環境を類型化し、他方において組織構造を有機的管理システムと機械的管理システムに二分類するところに、その特長がある。しかし、組織の環境が異なれば有効な組織は異なるものであり、組織の効率は、組織と環境との間の適合性に依存するとする点において、ウッドワードと共通しており、そこにはコンティンジェンシー理論に共有の方法論的特色がみられるのである。

コンティンジェンシー理論は、はじめイギリスに生まれたものであるが、アメリカの管理論にも導入され、より実践的な展開が行なわれるようになるが、それはローレンス＝ローシュ (P. R. Lawrence and J. W. Lorsch) の研究に代表される。<sup>5</sup>ローシュの研究によれば、企業組織の全体とその環境との適合性が問題であるばかりでなく、企業を構成する各部門はそれぞれ異なる環境に直面するのであるから、各部門の組織構造や行動パターンは、それぞれの異なる環境に適合して、特殊化される方が有効であるとする。企業の主要部門は、生産部門、営業部門および研究開発部門からなるが、生産部門は工場環境に、営業部門は

5 J. W. Lorsch, *Product Innovation and Organization*, 1965, 前掲拙著, P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, 1967, (吉田博訳『組織の条件適応理論』1977)

マーケット環境に、また研究開発部門は科学環境にそれぞれ当面しており、各部門のタスクはそれぞれの環境から規定されている。生産部門のタスクは、情報の確実性が高く、変化率も少なく、安定している。これにたいして、研究開発部門のタスクは、情報の不確実性が高く、変化率も高い。営業部門のタスクは、両部門の間の中間にある性格のものである。ローシュのばあい、組織の類型は、たんに組織構造の次元だけでなく、成員の態度や行動を意味する組織行動の次元からもとらえるのが特色である。後者の組織行動の類型化を行なう尺度として、(1)目標志向性（成員の目標意識が長期的、中期的あるいは、短期的であるか）(2)時間志向性（成員の視野や関心が長期的、中期的あるいは短期的であるか）(3)対人志向性（命令的リーダーシップかあるいは参加的リーダーシップのいずれがとられているか）が用いられている。そして、情報の確実性が高く、変化率も少ない生産部門では、組織構造が高度に構造化され<sup>6</sup>、成員の目標志向性や時間志向性が短期的であり、また命令的リーダーシップがとられている組織の方が有効である。これにたいして、情報の不確実性が高く、変化率も高い研究開発部門では、組織の構造化は低度であり、成員の目標志向性や時間志向性は長期的であり、また参加的リーダーシップがとられている組織の方が有効である。営業部門は、両者の中間に位する組織類型をとっているときに、有効である。このように、各部門はそれぞれの異なる環境に適合して組織構造や組織行動を特殊化する方が、そうでないばあいに比べてより有効であり、このように特殊化した上で、企業組織全体として、統合化の組織機構と組織過程が整えられるとき、有効な組織が成立するものと結論づけられるのである。

以上は、コンティンジェンシー理論のもっとも古典的で、かつ代表的な所論を跡づけたものであり、以上のほかにいく多の研究の展開が試みられている。要するに、コンティンジェンシー理論は、組織の効率の決定要因として、組織

6 組織の構造化の程度を測定する尺度として、(1)管理の幅、(2)管理階層の数、(3)部門の業績報告の頻度と詳細度、(4)集権的な公式手続、(5)業績基準の詳細度が用いられる。高度に構造化された組織は、機械的管理システムにほぼ相当し、低度に構造化された組織は、有機的管理システムにほぼ相当している。

の環境との適合性を問題にするのであるが、環境変数や組織変数のとり方によって、いく多の研究を刺激する可能性をもっているからである。環境変数として、技術システムがウッドワードによって取り上げられ、組織と技術の適合性が問題にされ、バーンズ＝ストーカーのばあい、環境の変化の速度によって環境変数がとらえられている。市場環境を環境変数として取り上げれば、組織と市場との適合性が問題になる。<sup>7</sup>さらに、規模を組織の環境変数としてとらえれば、規模と組織の適合性が問題にされる。<sup>8</sup>さらに、その国の文化や制度を環境変数として取り上げることによって、経営と文化との適合性が問題になり、それは経営の国際比較論や経営文化論を形成する一つの要素となる。さらに、組織成員である個人を環境変数とみなせば、欲求を異にする個人やグループと組織の適合性が問題になるであろう。

他方において、組織変数についても、いろいろの異なったとらえ方が可能である。ウッドワードのばあい、組織変数として組織構造がとらえられていたが、ローレンス＝ローシュのばあい、組織構造の次元だけでなく、成員の態度や行動のパターンという組織行動の次元を明示的にとらえている。さらに、フィードラー (F. Fiedler) はすでに1951年にリーダーシップのコンティンジェンシー理論<sup>9</sup>にたいして実証的研究を開始している。

フィードラーのばあい、リーダーシップの類型は、(1)仕事中心的・命令的リーダーシップと(2)人間関係中心的・参加的リーダーシップに分けられ、リーダーシップを測定するための指標を開発している。リーダーシップの環境変数としては、(1)リーダーのもつ職位の権限の強度 (2)グループのタスクの性格 (ルーチンな業務かあるいは非ルーチンな業務であるか) (3)リーダーと成員の人間関係 (信頼関係があるかどうか) を特定化している。実証研究の結果として、グループの業績を最大化するためのリーダーシップのスタイルの有効性は、こ

7 野中郁次郎著「組織と市場」1974

8 J. Child, *Predicting and Understanding Organization Structure*, *Administrative Science Quarterly*, June 1973, pp. 168-85, E. Dale, *Organization*, 1967.

9 F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, 1967.



これらのグループとタスクの環境変数の好意性に依存すると結論づけている。すなわち、リーダーシップの環境変数がリーダーにたいして非常に好意的か、あるいは非常に非好意的であるばあいには、仕事中心的・命令的なリーダーシップ・スタイルがより有効であるのにたいして、両者の中間にあるリーダーシップ状況においては、人間関係中心的・参加的リーダーシップが有効であるとしている。<sup>10</sup>

アージリス、リッカート、マクレガー (D. McGregor) にしても、従来までのリーダーシップ研究は、あらゆる環境や状況に妥当するリーダーシップ・スタイルを実証することに終始し、あらゆる状況において、仕事中心的、命令的リーダーシップに比べて、人間関係中心的、参加的リーダーシップがより有効であることを実証してきた。これにたいして、リーダーシップのコンティンジェンシー理論は、特定の状況要因の下では、むしろ仕事中心的、命令的リーダーシップの方がより有効であるとするのであるから、それは、既成の理論と実践にたいする挑戦となることは、いうまでもない。同じことは、既述した組織構造のコンティンジェンシー理論についてもいえることである。科学的管理法、人間関係論、近代管理論を通じて、それらは共通してあらゆる環境に普遍的に妥当する管理原則や組織法則を追求してきたものである。それにたいして、コンティンジェンシー理論は、あらゆる状況に適合する最善の組織はありえないのであって、環境が異なれば、有効な組織は異なるとするのであるから、それが既成の管理論にたいする挑戦的主張であることには、疑いない。

管理論の将来の発展動向を展望する意味で、コンティンジェンシー理論の真の特徴は何であるか、そこにどのような問題があるかについて、つぎに検討を加えたいと思う。コンティンジェンシー理論の形成に影響を与えた源流として、(1)社会—技術システム論、(2)オープン・システム論、(3)構造—機能主義があげられるであろう。これらの源流について、節を分けて、考察を加えたいと思う。

10 Fiedler, *ibid.*, p. 147.

### III 社会—技術システム論

コンティンジェンシー理論は、イギリスのタビストック学派 (Tavistock school) の社会—技術システム論 (socio-technical system theory) にその直接の源流をもっている。それは、イギリスのダーラムの炭鉱の採炭現場における作業組織の実証研究をまとめたトリスト＝トマレイ (E. L. Trist and H. Murray) の研究に起源している。この研究では伝統的な切羽方式にかえて、「長壁切削方式」という新しい採炭技術を採用したばあい、二つの異なった作業組織を編成して、両者の生産性および鉱夫の心理的ストレスを比較研究したものである。

一つの作業組織は、各人の職務分担を明確に規定した伝統的な機械的組織であり、他の一つの作業組織は、伸縮性を持ち、各作業単位が自律性をもった有機的組織である。結果において、生産性および欠勤率などのストレス指標において、後者の有機的組織の方がすぐれた業績を示した。その理由は、地下における採炭の一連の作業は、落盤、出水などの偶発的な変化をひんぱんに引き起こすために、変化に対応しやすい有機的組織の方が効率が高かったのである。

エメリー＝トリストは、つぎのように述べている。

「われわれの発見は、作業グループの自律性が、すべての生産状況において最大にされなくてはならないことを示唆するものではない。技術システムの要請を分析することによってのみ、決定できる最適の組織化の方法があるのである」<sup>11</sup>と。

近代管理論において、組織の概念から物的システム、すなわち技術システムや人的システムを捨象することによって、組織概念を純化し、組織は、「共通の目的を達成するために相互に調整された人間行動のシステムである」と定義され、要言すれば一つの「社会的システム」(social system) として規定されてきた。これにたいして、社会—技術システム論では、組織は社会的システムとし

11 F. E. Emery and E. L. Trist, Socio-technical system, in "System Thinking" ed. by F. E. Emery, 1969, 拙著「現代経営組織論」pp. 105-111.

て技術システムから独立して存在するものではない。技術システムの変化は、組織に変化を与えるし、技術システムの要請をみたす組織が最適なのであり、社会的システムと技術システムとは不即不離の関係にある。かくて、組織は、たんなる社会的システムではなくて、フォーマル組織とインフォーマル組織、技術システム、市場条件や成員の質などの複合的な要素の相互作用からなるところの複合的システムであるとみなすところに、社会—技術システム論の特色がある。

この社会—技術システム論から、技術システムの要請を満たす組織が最適なのであり、組織の効率性、技術システムと組織の適合性に依存するというコンティンジェンシー理論に発展したといえる。エメリー—トリストなどが作業現場における作業組織と技術システムとの関係を研究の対象としたのにならして、ウッドワードは、管理組織と技術システムとの関係を実証研究の対象としたといえるであろう。

この社会—技術システム論のさらに深い根底には、つぎにのべるオープン・システム論があることを注意しなくてはならない。

#### IV オープン・システム論

コンティンジェンシー理論がオープン・システム論に根ざすことについては、内外の諸学者の多くが一致する点である。オープン・システム論の源流は、システム論の先駆者といわれるヘンダーソン (L. J. Henderson) にまでさかのぼる。<sup>12</sup>

ヘンダーソンは、1905年にハーバードの医学部を卒業し、はじめは生物化学を専攻したが、後に科学哲学や社会学を専攻するようになった。その科学思想は、社会学の泰斗といわれるパーソンズ (T. Parsons)、人間関係論のメイヨー (E. Mayo)、レスリスパーガー (F. J. Roethlisberger)、近代管理論の祖父といわれるバーナード (C. I. Barnard)、新官僚制論のマートン (R. K. Merton) などに影響を与え、とくにバーナードと親交があったことは、有名である。ヘンダーソ

12 R. Lilienfeld, *The Rise of Systems Theory: An Ideological Analysis*, 1978, pp. 12-14.

ン自身は、パレートの影響をうけ、社会的過程の研究に不可欠の概念として、均衡の概念を強調した。その均衡とは、機械的均衡ではなくて、有機的均衡、すなわち生体均衡（ホメオスタシス— homeostasis）を意味している。彼によれば、有機体は、均衡の維持を目的として、自律調節のメカニズム (self-regulating mechanism) をもつという。環境の変化からシステムに不均衡を生ずることがあれば、変化が起こらなかつたばあい存在していたであろう元の均衡状態に帰ろうとする反応が直ちに行なわれ、それによって有機体は生存を続けるものとされる。このような有機的均衡は、オープン・システムの重要な特徴をあらわすものであり、その均衡の概念は、パーソンズの構造—機能主義、人間関係論における「経営の社会的均衡論」<sup>13</sup>、バーナード・サイモンにおける組織均衡論<sup>14</sup>やマートンの「自然システム論」(natural system theory) にそれぞれ異なった形で展開され、さらにはバータランフィー (L. V. Bartalanffy) のオープン・システム論に展開されているのである。

バータランフィーは、本来生物学者であるが、1952年に、「物理学と生物学におけるオープン・システムの理論」という論文を発表し、はじめてオープン・システムの概念を明らかにした。彼は、また一般システム論 (General System Theory-GST) の提唱者として有名であり、1954年に経済学者のボールディング (K. Boulding) らとともに一般システム研究協会 (Society of General System Research)<sup>15</sup>を設置した。

彼によれば、すべての有機体は、オープン・システムの特徴をもっており、それは環境との間に物質、情報やエネルギーを交換し、質源のインプットとアウトプットを通じて、システムの構成要素は変化するが、安定状態 (steady state) を維持することによって、有機体は生存を続ける。環境から刺激を受けると、システムはその安定状態を回復しようとして、自律調節の機能をもつことが、オープン・システムの一般的な特色<sup>16</sup>であるとされる。

13 拙著「経営学原理」1980 pp. 321-7.

14 拙著「現代経営組織論」現代経営学全集6巻1971, pp. 46-56.

15 R. Lilienfeld, *ibid.*, pp. 18-21.

バータランフイーのオープン・システム論は、イギリスにおけるコンティンジェンシー理論の発生に直接の影響を与えたように思われる。

ミラー＝ライス (E. J. Miller and A. K. Rice) は、その著「組織のシステム論」(Systems of Organization, 1967) において、つぎのように述べている。<sup>17</sup>

「どのような企業もオープン・システムとして理解される。企業は、生物体と共通した特質を有している。オープン・システムは、その環境との間に資源を交換することによって生存し、また、そのようなばあいにものみ生存しうるのである。オープン・システムは、環境から資源をインプットし、変換過程 (conversion process) を通じて資源を産出物に変換し、その一部をシステム内部の維持のために消費し、残りを環境にアウトプットする。このような投入―変換―産出 (import-conversion-export) の過程は、企業が生存するためには遂行しなければならない仕事である」と。

企業は、オープン・システムとして、環境から、原材料、労働力や情報をインプットし、これを生産過程という変換過程をへて製品やサービスというアウトプットに変換し、それを環境に提供し、貨幣と交換することによって、生存している。環境との間に交易があるかぎり、システム内部の構成要素は変化するが、それにもかかわらず均衡状態を保つことによって生存を維持することができる。不均衡は、有機体のばあい病気を意味しているが、企業組織のばあい、効率の低下や衰退をあらわしている。環境の変化によって、不均衡を生ずると、オープン・システムは自律調節作用によって元の均衡状態を回復するように直ちに反応を起こすことによって、生存を続けるのである。企業組織が環境にたいして均衡を維持することは、組織と環境との間に適合性を保つことであり、均衡が保たれるばあいに、組織の効率はもっとも高いと考えられるのである。このようにして、コンティンジェンシー理論がオープン・システム論に根ざしていることが十分に理解されたように思われる。

16 L. von Bertalanffy, *The Theory of Open System in Physics and Biology*, in "System Thinking" ed. by F. F. Emery, 1969 p. 70.

17 E. J. Miller and A. K. Rice, *Systems of Organization*, 1967. p. 3.

しかし、オープン・システム論を管理論や組織論に適用するばあい、ともすればおち入りやすい錯誤があり、コンティンジェンシー理論それ自体にも一つの錯誤があることは、注意しなければならない。

オープン・システムは、本来生物ないし有機体を説明する概念である。生物は、意思決定の過程をもたない自然システム (natural system) であり、環境の変化にたいしても無意思的な自律調節作用を通じて反応し、均衡状態を保つことを特色としている。これにたいして、組織は、人為的システム (man-made system) である点で、生物とは異なっており、環境の変化にたいして自律的に適応するのではなくて、あくまで経営者という行為主体の意思決定を通じて適応していかなくてはならない。

ウッドワードにおいて、組織は、異なる技術システムの環境にたいして、組織それ自身が反応して適合性を保つようにとられているが、それはオープン・<sup>18</sup>システム論の適用における一つの錯誤ではないかと思われる。技術システムの要求にたいして組織が適合性を保つためには、その間に意思決定の過程を必要とする。もしそうであるとすれば、サイモンが主張するように、行為主体の意思決定を導く決定前提には、事実前提と価値前提とがある。たとえ、ウッドワードが実証するように、量産企業においては、機械的管理システムが有効であることが事実であるとしても、組織設計には事実前提だけでなく、経営者の価値前提が作用するであろう。価値前提として、経営者が経営民主化の経営理念をもち、あるいは従業員の自己実現の欲求をみたそうとする人間主義的な経営理念をもつときは、量産システムにおいても、技術的要請が許す範囲において、従業員のモラルの向上をはかるために、分権管理を行ない、さらに自主管理

18 筆者は、1971年に刊行した拙著「現代経営組織論」においてこの種の批判を行なったが、(同書 pp. 145-66) 後にチルド (J. Child, *Organization; a Choice for Man*, in "Man and Organization", ed. by J. Child, 1973) によって、同種の批判が行なわれている。彼によれば、環境変数と組織変数との間の関係は、実際には機械的、自動的なものではない。一つには、組織的意思決定者の組織方針によって、一定の環境条件にたいしても、経済業績に重要な影響を与えることなしに、異なった組織を選択する余地があるからである。二つには、技術システムなどの環境は、決して与件ではなく、組織は、環境を計画的に操作したり、環境を選択する戦略的選択 (strategic choice) の余地を残すことをその理由としてあげている。(*ibid.*, pp. 242-6).

作業集団を形成し、有機的管理システムに近づける努力が行なわれるであろう。

多くのコンティンジェンシー理論において、組織の効率と成員のモラルとは切り離され、環境、組織、効率の三者の関係のみが取り上げられるが、組織の効率と成員のモチベーションは、不即不離の関係にある。

ウッドワードは、機械的管理システムを採用している量産企業においては、「業績が良好であるにかかわらず、これらの企業における従業員は、ストレスと不安感をもっているのが特徴であり、……手に負えないような人間関係の諸問題が集中していた」と述べている。<sup>19</sup>そこでは、効率とモラルの両者は切り離されているが、短期的にはとも角としても、長期的には両者は不即不離の関係にあり、モラルの低下は組織の効率を阻害することは、自明のことである。

コンティンジェンシー理論は、オープン・システムのアナロジーにとらわれて、組織それ自体が環境の要請に反応するかのようにみるところに、一つの錯誤があるといえる。環境と組織の適応の間には意思決定の過程が介入する事実を看過するのである。意思決定の過程をへて、組織構造の適応が行なわれるとすれば、意思決定には事実前提とともに価値前提が働け、経営者の経営理念が組織設計の決定に重要な影響を与えることをみのがしているといえる。

さらに、閑説すれば、オープン・システムのアナロジーにとらわれて、組織と環境との適合性に注意を奪われて、組織の効率の決定要因としてのモチベーション要因を軽視する嫌いがあることも、コンティンジェンシー理論の一つの問題点であろう。たとえば、ローシュによれば、情報の不確実性の高い研究開発部門では、参加的リーダーシップが有効であるのにたいして、情報の確実性の高い、安定した生産部門では、命令的リーダーシップが有効であるとする。しかし、生産部門の従業員も、自己実現の欲求をもつとすれば、命令的リーダーシップの下では従業員の自己実現の欲求は満たされないから、モラルは低下し、それは長期的には組織の効率を低下させることが考えられるのである。

19 *Ibid.*, Woodward, *Industrial Organization*, pp. 180-1.

つぎに、オープン・システム論を管理論に適用するについて、もう一つのおち入りやすいトラップがある。生物は、その自律調節作用によって環境に適応していくが、環境を積極的に変えたり、コントロールしたり、あるいは自己の生存に有利な新しい環境を創造するような機能をもたない。オープン・システムのアナロジーにとらわれて、ウッドワードは、一定の技術システムを所与として出発して、技術と組織の適合性を問題にしている。他のコンティンジェンシー理論においても、市場環境や規模などの環境を所与として、環境と組織との関係を問題にするのが、特徴である。人為的システムであり、それ自体が意思決定システムである組織のばあい環境に受動的に適応するばかりでなく、その戦略的決定を通じて自己の生存に有利なように、環境を変えたり、新しい環境を創造していく点で、生物とはまったく異なるのである。組織の環境適応には意思決定が介在するかぎり、組織と環境との間の均衡は、組織が環境の要請をみたすように受動的に適応するばかりでなくて、戦略的決定を通じて環境を変えたり、新しい環境を創造することによっても、保たれるのである。

現に、スウェーデンのボルボ (Volvo) 社は、コンベアー・システムを廃止して、自主管理作業団によって自動車組立を行なうように、生産システムを変革することによって、成員のモチベーションを高め、同時に生産性の向上と欠勤率の減少という成果をあげていることは、周知の事例である。わが国の量産企業においても、コンベアー・システムの採用が技術的、経済的な理由から必要とされるばあいでも、各作業員の作業サイクルを延ばし、コンベアーの速度を落すという技術変化を行なって、職務拡大をはかることによって、モチベーションと生産性の向上をはかっている事例は、多い。

さらに、製品が多角化し、市場環境が複雑になれば、組織の市場環境の安定化と単純化をはかるために、企業は職能別組織から製品別事業部制へ変革をとげることによって、環境への適応を行なうのである。この点について、チャンドラーは、「経営戦略と組織」についての実証研究から、企業は、環境の変化に適応するために、経営戦略を決定し、その戦略を成功させるために、組織構



造を变革するのであって、「組織構造は戦略にしたがう」という命題を提出している。<sup>20</sup>企業が現有製品分野の拡大戦略や垂直的多角化戦略を採用するときは、職能別部門組織が有効であるのにたいして、異なる製品分野に多角化する水平的多角化や斜行的多角化の戦略を採用するときは、製品別事業部制が有効である事実を指摘していることは、重要である。

最後に、オープン・システムのアナロジーは、コンティンジェンシー理論に保守的性格を与える側面があることを注意しなければならない。ウッドワードは、「量産企業では、意識的に組織計画を作成している企業は、成功しているが、個別受注生産企業では、意識的に組織計画を作成している企業よりも、無意識的に組織が技術システムに順応している企業の方が業績がよい」と主張している。それは、生物は環境の変化にたいして自律調節によって無意識的に適応していくというオープン・システムのアナロジーにとらわれた保守的見解である。<sup>21</sup>それは、環境の変化や価値観の変化にたいする組織変革や組織開発の努力にたいして冷水を浴びせる保守的性向をもつものといわなくてはならない。

## V 構造—機能主義

最近では、コンティンジェンシー理論にたいする組織社会学からの研究が多くなっているが、組織社会学に共通にみられる構造—機能主義 (structural-functionalism) がコンティンジェンシー理論に影響を与えていることをみのがせない。構造—機能主義は、社会学の一つの方法論であり、それはパーソンズ (T. Parsons) の社会システム論をはじめ、マートン (R. K. Merton) やグルドナー (A. W. Gouldner) における官僚制の逆機能論などに共通にみられるものである。

構造—機能主義<sup>22</sup>によれば、組織は、より広い社会システムにたいして一つの

20 A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, 1962 (三菱経済研究所訳「経営戦略と組織」), 拙著「事業部制と利益管理」現代経営学全集第17巻 pp. 77-8.

21 拙著「現代経営組織論」1971, p. 164, チャイルドも、筆者と同じく、後に、ウッドワード理論の保守的性格を指摘しており、(J. Child, *Organization*, *ibid.*, p. 246), 両者の見解が一致している点は、興味深い。

22 主として、パーソンズの社会システム論 (T. Parsons, *The Social System*, 1951) によっている。

機能を果たすところの特定のタイプの目的を達成するために組織化された一つの社会システムとみなされる。企業組織の目的は、より広い社会システムである経済制度にたいして特定の機能を果たすものとみなされる。組織それ自体も、各下位システムから構成されるが、各下位システムは組織にたいして特定の機能を果たすものであり、成員個人は、一定の役割と相互関係を与えられ、一定の価値体系の下に、組織に統合化されるものとみなされる、組織が生存するためにはその機能を果たすことが必要であり、そのためには、(1)適応(adaptation) (2)目的達成(goal-achievement) (3)統合化(integration) および(4)維持(maintenance)が必要とされる。ここで、適応とは、他のシステム、すなわち環境から材料、人、資金などのインプットをうけて、内部でこれを変換してアウトプットを環境に提供することを意味しており、適応の過程を通じて他のシステムの要求をみたすのであり、構造―機能主義がオープン・システム論の上に立っていることはいうまでもない。統合化とは、組織の各下位システムを全体に統合することであり、維持とは、一定の価値体系を維持し、各成員の一定の相互関係を維持することをさしている。適応と目的達成は、組織の能率の問題であり、統合化と維持は、組織の安定の問題をなしている。

要するに、構造―機能主義は、組織の機能とそれを遂行するのに適切な構造的関係を重視するが、シルバーマン(D. Silverman)も指摘しているように<sup>23</sup>、組織の機能は、組織行動の結果であり、それは組織行動が引き起こされる原因を説明するものではない。組織行動は、意思決定を通じて引き起こされるのであり、さらに意思決定はなんらかのモチベーションによって引き起こされるものである。構造―機能主義の下では、組織の形式的な構造や機能は考察されるが、組織行動の原因である意思決定やモチベーションという組織の動態

23 シルバーマン(D. Silverman)は、構造―機能主義を批判して、それは、一定の環境にたいする行為主体の定義や彼の利用できる選択を無視し、組織の機能を重視することによって、組織構造の形成に働らく行為主体の合目的な行動の役割を軽視するとしている。また、人間のモチベーションにたいする考察を抜きにして、組織構造にたいして因果論の説明を行なうことは、困難であるとしている。(D. Silverman, *The Theory of Organizations*, 1970).

的過程は、とらえられないのである。

つぎに、構造—機能主義の下では、組織の動態的な環境適応の過程が十分にとらえられないという欠陥がある。組織の変革は、外部の環境の変化による外生的変革と、組織内部の緊張から生ずる内生的変革とに分けて考察されるが、やはりオープン・システムのアナロジーにとらわれて、組織が環境を変えたり、あるいは新しい環境を創造するような動態的な環境適応の過程は、取り扱われないのである。

コンティンジェンシー理論と構造—機能主義とは同じではない。前者は、後者の影響をうけながらも、環境・組織・効率の三者の関係を実証するためには、比較研究が必要であり、そのためには操作可能な概念構成を必要とし、組織や環境を測定するための具体的な指標化を必要としている。

最近のコンティンジェンシー理論では、組織類型の測定にあたって、つぎの<sup>24</sup>ような指標が用いられている。

(1) 複雑性 (complexity) 製品や技術が多様化し、異質の専門家の数が多いほど、組織の複雑性が高いとされる。組織の複雑性が高いほど、異質の情報源の数が多いので、たとえば革新のアイデアが多く生まれやすいとする。

(2) 公式化 (formalization) それは、業務の遂行の基準や方法を規定する手続や規則がどの程度成文化されているか、計画や報告制度がどの程度公式化されているかをはかる指標である。公式化の程度が高いほど、各人の自由裁量の余地が少なく、環境への適応力が弱い機械的組織の性格をもつ。公式化の程度が低いほど、伸縮性のある有機的組織をなし、改善のための情報収集が活発に行なわれ、革新のアイデアは多く生まれるとする。

(3) 集権化 (centralization) 管理階層の数が多く、決定の権限がトップに集権化されているか、あるいは分権化されているかを測定する指標をなしている。集権化が行なわれているほど、環境への適応が遅く、革新のアイデアは窒息し

24 この組織測定指標は、主にザルトマン＝ダンカンによったものである。(Zaltman and Duncan, *Innovation and Organization*, 1975).

てしまう。分権化によって、意思決定への参加が行なわれるほど、組織は、有機的であり、情報量が増し、革新のアイデアが生み出されやすいとされる。

(4) 対人関係 成員相互の対人関係は、開放的であり、挑戦的であるほど、また、信頼関係が強いほど、革新は成功率が高いとされる。

(5) コンフリクトの解決 組織内部のコンフリクトがどのような方法で解決されているかを測定する指標である。問題をすべて表面に出し、意見の不一致の原因を究明し、徹底的に意見を戦わせるコンフロンテーション (confrontation) が行なわれる組織は、革新のアイデアが多く生み出される。これにたいして、政治的なかけ引きや妥協によって、コンフリクトを解決している組織では、革新の発生は少ないとされる。

以上のような組織測定の指標は、組織のきわめて形式的な構造的特徴をとらえるものにすぎないという点で、最近のコンティンジェンシー理論は、組織社会学における構造—機能主義の影響を強くうけているように思われる。組織の効率を決定する要因は、意思決定、情報処理、コミュニケーションあるいはモチベーションという組織の動態的な過程のあり方であるにかかわらず、そこでは、組織の形式的な構造的特徴がとらえられているにすぎない。わずかに、ローシュの研究から<sup>25</sup>、コンフロンテーションというコンフリクト解決の過程が取り入れられているにすぎない。意思決定やモチベーションの概念を欠くと、組織の実体的特徴は適確にとらえられないのである。たとえば、(1)の複雑性についていえば、異質の専門家の数が多いということは革新の発生に直接につながるものではなくて、異質の専門家の間の異花授精が行なわれる組織過程をもつ組織においてはじめて、革新の発生率は高いのである。さらに、革新は、内部の技術的発明よりも、外部の市場の新しいニーズの発見からくるばかりが圧倒的に多いのであるから、異質の専門家の数が多いか少ないかををはかる組織の複雑性の指標は、革新の発生率を予定するものとはならないといえる。

25 J. W. Lorsch, *Product Innovation and Organization* 1965, pp. 146-7, 拙著「現代経営組織論」pp. 198

(2)の公式化についていえば、公式化の程度が高いほど、組織は非伸縮的であり、機械的であり、革新の発生が少ないとされる。しかし、企業的意思決定には、定型的意思決定と非定型的意思決定とがある。前者は、一定の方針、手続、規程を予め設定することによって敏速に処理され、組織成員は、革新に導く非定型の決定により多くの時間をさくことができるのである。したがって、手続や規程の数が多いか少ないかはかる公式化の指標は、組織のきわめて形式的な特徴をとらえるものにすぎない。また、公式的な計画や報告制度も、公式化の一つの指標とされるが、長期経営計画や戦略的経営計画は、公式的に作成する方が、そうでないばあい<sup>27</sup>に比べて、革新を刺激するはずであり、それらを公式的な手続、規程と同じ範疇に取り扱うことにも、問題がある。

(3)の集権化の指標についていえば、分権化が行なわれるほど、組織は有機的であり、革新の発生率が高いとされるが、そこにはやはり意思決定の概念を欠くために、組織の実体的特徴は適確にとらえられていないのである。分権化には、(1)職能制分権化と、(2)連邦制分権化の区別がある。前者は、職能的部門組織をとりながら、分権化を行なうものであり、後者は、事業部制による分権化をさしている。後者のばあい、各事業部は、独自の利益責任をもつ自立的な経営単位として組織され、それにたいして分権化を行うものである。同じ分権化であっても、職能制分権化と事業部制による分権化とでは、意思決定のパターン<sup>28</sup>を全く異にし、したがって組織の実体的特徴を異にしているのである。

## VI む す び

コンティンジェンシー理論は、近代管理論以降に登場した新しい管理論の意義をもっていることをわれわれは否定するものではない。とくに、そのメリットとしては、組織・環境・効率の三者の関係を実証するために、概念の操作化が行なわれ、組織の測定指標が開発され、統計的な比較研究をすすめてきた貢

27 拙著「戦略的経営計画論」1970、同「経営戦略と経営計画」現代経営学全集7巻、1973を参照されたい。

82 拙著「事業部制と利益管理」現代経営学全集、7巻、1968を参照されたい。

献は大きいといえる。最近では、経営の国際比較においても、それらの測定指標が用いられている。

しかし、ここで、コンティンジェンシー理論をその源流にさかのぼって検討を加えてみると、それは明らかにオープン・システム論に根ざしていることについては、異論はないであろう。組織をクローズド・システムとしてではなく、オープン・システムとしてみる新しい視野については、われわれも同感である。近代管理論において、組織は、適応的システム (adaptive system) とみなされ、そこにはオープン・システムの概念が基底におかれているといえる。

しかし、オープン・システムは、本来生物を説明するシステムの概念であり、それがもつ自律調節作用や情報フィードバックの原理は、機械工学や情報科学にも応用され、社会学や組織論にも応用されているのである。しかし、オープン・システムの概念を組織に適用したコンティンジェンシー理論には、オープン・システムのアナロジーにとらわれた多くのトラップがあることをわれわれは指摘したのである。

オープン・システムのアナロジーにとらわれて、組織は、恰かもそれ自体で環境に適応するかのように考え、組織構造と環境との間に意思決定が介在することをみのがしているのである。さらに、オープン・システムのアナロジーにとらわれて、組織は、環境の変化にたいして受動的に適応するだけでなく、戦略的決定を通じて、自己の生存に有利なように、環境をコントロールしたり、新しい環境を創造することによって、環境と組織との間の均衡を保っていくことをみのがしている。このようにみえてくると、コンティンジェンシー理論は、組織と環境との適合性についての比較静態学的研究以上のものではないのであって、組織の動態的な環境適応の理論を提供するものではないといえる。

さらに、最近のコンティンジェンシー理論には、構造—機能主義にもとづく組織社会学の影響が強くみられる。構造—機能主義は、オープン・システム論の社会学的な展開である。そこでは、組織が他のシステムやより高次のシステムに果たす機能や構造が重視されるが、組織の機能は、組織行動の結果にすぎ

ないのであって、組織行動の原因をなす意思決定やモチベーションの過程は、とらえられないのである。われわれの見解では、意思決定やモチベーションの概念を欠くために、組織構造のとらえ方も、形式主義に流れ、組織構造の実体的特徴をとらえることに失敗しているといわなくてはならない。

オープン・システム論の源流は、20世紀初頭におけるハーバードの科学哲学者、ヘンダーソンにさかのぼる。彼は、人間関係論のメイヨー、構造—機能主義のパーソンズ、そして近代管理論の祖父であるバーナードにも影響を与えた。そしてまた、バータランフィーをへて、イギリスの社会—技術システム論にも、影響を与える結果になっている。コンティンジェンシー理論の直接の源流は、社会—技術システム論であり、それにたいして後に構造—機能主義の影響が組織社会学者の手によって加えられたものといってよいであろう。しかし、同じオープン・システム論を源流にもつが、科学者であるとともに経営者の経験をもつバーナードによって構築され、サイモンに継承された近代管理論にもう一度帰ることによって、コンティンジェンシー理論の経営学的展開が正しく行なえるように思われるのである。