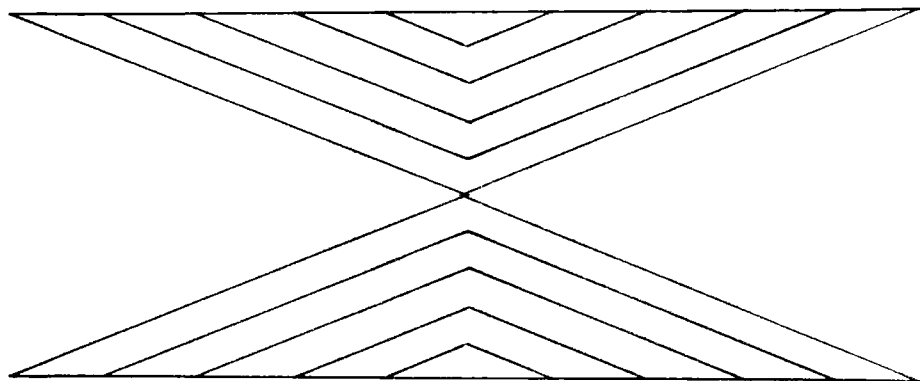


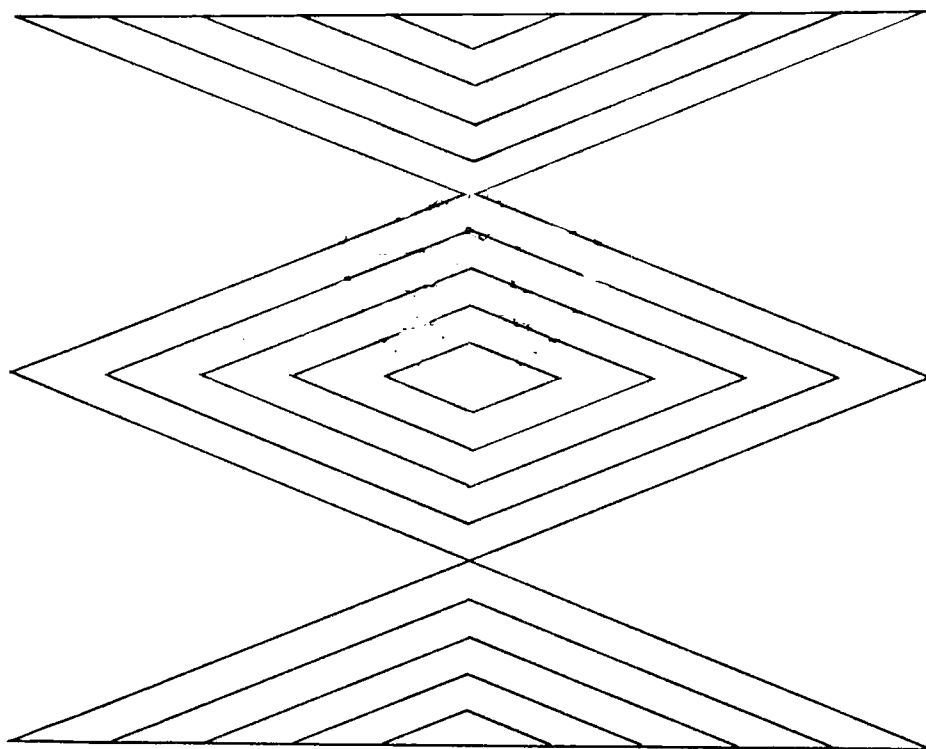
組織のコンティンジェンシー理論

占部都美編



組織のコンティンジェンシー理論

占部都美編



東京 白桃書房 神田

編者紹介

占部都美

昭和18年 東京商科大学（現一橋大学）卒業。

昭和27年 神戸大学助教授として学界に入る。

昭和38年 同教授 経営学博士

主要著書 「経営学の基礎理論」昭41
「現代企業の人間関係」昭42
「企業形態論」昭43
「経営管理論」昭43
「戦略的経営計画論」昭43
「企業の意思決定論」昭44
「事業部制と利益管理」昭44
「リーダーシップと行動科学」昭45
「経営戦略と経営計画」昭46
「現代経営組織論」昭46
「現代経営とコンピュータ」昭47
「経営学総論」昭48
「近代組織論」Ⅰ昭49、Ⅱ昭50
「改訂経営管理論」昭50
「改訂企業形態論」昭52
「経営参加と日本的労使関係」昭52、ほか。

昭和54年9月1日 初版印刷

昭和54年9月6日 初版発行

組織のコンティンジェンシー理論

編者 占部都美

発行者 大矢順一郎

印刷者 荻部哲夫

* * *

発行所 株式会社 白桃書房

〒101 東京都千代田区外神田5-1-15

電話(03)836-4781(代) 振替東京 0-20192

落丁・乱丁本はお取りかえいたします。

荻部印刷／日進堂製本

書籍コード 3034-169364-6915

序 文

従来まで、学者も実務家も長い間、組織をクローズド・システムとしてみなしてきた。外部の環境に関係なく、組織の内部の構造や過程に注目してきた。また、外部環境である市場や技術システムの特異性に着目しないで、テイラーの科学的管理法以来うけつがれてきた“one best way”の思想にもとづいて one best な組織を追求してきたのが、特徴である。

これにたいして、組織のコンティンジェンシー理論（条件適合理論）は、組織の環境が異なれば、有効な組織は異なるという命題の上に立つものであり、それは組織をオープン・システムとみなす点で、伝統的なクローズド・システム観から脱皮しようとするところにその新しい特徴がある。オープン・システムとは、本来生物を説明するシステム概念であるが、それは環境から物質、エネルギーや情報をインプットとしてうけ入れ、それを内部で転換してアウトプットを環境に与えるシステムであり、環境との間のインプットとアウトプットを通じて、環境とシステムとの間に相互作用があることを特徴としている。また、環境が変化すれば、システムはその内部の構造や過程をそれに適応させることによってシステムは存続するのである。このオープン・システム観から発展して、組織はその環境である市場や技術システムにいかにかフィットしているかが組織の効率を決めるのであり、組織の効率は、環境である市場や技術システムとのフィットにコンティンジェント（contingent—依存的）

であるとする組織のコンティンジェンシー理論が成立してきたのである。

イギリスのタビストック学派のエメリー＝トリストをはじめ、ウッドワード女史の実証研究があり、アメリカではローレンス＝ローシュなどの実証研究に組織のコンティンジェンシー理論は開花している。組織のコンティンジェンシー理論のルーツは、イギリスのタビストック学派の社会－技術システム (socio-technical system) 論にあるように思われる。組織は、たんに社会的システムではなくて、技術的変数その他の複合的変数から成り立つ複合的システムであるという組織概念が組織のコンティンジェンシー理論の基礎をなしているようである。

組織のコンティンジェンシー理論は、あたかもバーナード＝サイモンによる近代組織論の次に来るべき新しい段階の組織論としての様相さえ示しているのが、現状である。しかし、一つの問題は、組織のコンティンジェンシー理論の前提となる組織の基本的枠組が伝統的組織論を踏襲しているところに横たわっており、そのために近代組織論との間に断絶があることである。われわれとしては、組織のコンティンジェンシー理論と近代組織論との間にどのようなかけ橋を渡すべきかが課題であり、この論集もそのような課題への志向を目ざしたものである。

本論集に収録された論文の柱をなしているのは、昭和53年春2日間にわたって関西セミナーハウスで開催された組織学会関西西部会での諸氏の報告であり、それに雑誌『組織科学』で発表された2、3の論文を加えて編集したものである。また、読者へのコミュニケーションとして、巻末には有志数人によるシンポジウムを収録し、読者の理解になんらかの便宜を提供することを意図したものである。

本論集の出版にあたっては、白桃書房の大矢順一郎社長と照井規夫氏に一方ならぬご配慮にあずかったことを最後に記して、謝意にかえたいと思う。

昭和54年6月27日

占 部 都 美

目 次

第1章 コンティンジェンシー理論に対する批判の検討…………… 1

序 I

I コンティンジェンシー理論の特徴と貢献 4

II コンティンジェンシー理論に対する批判の検討 9

III コンティンジェンシー理論と組織間関係論 16

結語 20

第2章 コンティンジェンシー理論……………23 ——総括的サーベイ——

I 組織の環境適合理論へのニーズ 23

II コンティンジェンシー理論の展開 25

1. 個人レベルの理論 26

2. 集団レベルの理論 27

3. 組織レベルの理論 29

III コンティンジェンシー理論の構造と意義 32

1. 条件理論 33

2. 不確実性適合理論 34

3. 組織—環境関係の新機能主義 35

IV コンティンジェンシー理論の統合モデル 38

1. 統合的コンティンジェンシー・モデル 38

参考文献 43

第3章 コンティンジェンシー理論の因果論的意味.....47

序 47

I 因果分析とエラボレイション問題 48

II コンティンジェンシー理論の因果論的意味 52

III 若干の問題 59

IV 要約 63

参考文献 63

第4章 技術と組織構造.....67

I 理論の系譜と概念的枠組 67

1. 技術と組織構造の類型化 67

2. 技術変化と組織化の動態 74

II 概念の操作化と分析レベルの問題 77

1. アストン・グループの研究 77

2. 分析レベルの問題について 80

III 反批判と一つの統一的視点 82

1. 実証研究について 82

2. 意思決定のレベルと技術の影響 83

IV 結語と展望 85

参考文献 87

第5章 組織の対環境戦略.....91

——日本企業におけるトップ・マネジメント層の実証的研究——

序 91

I コンティンジェンシー理論の批判 92

1. 環境決定論 vs 戦略的選択論 92

2. 資源依存モデル 94

Ⅱ 組織の対環境戦略とトップ・マネジメント	96
Ⅲ 仮説の構築	101
Ⅳ 仮説の検証	107
結論	112
参考文献	113

第6章 情報プロセシング・システムの環境適応117

序	117
Ⅰ コンティンジェンシー理論の特定化	119
1. Thompson	119
2. Perrow	120
3. Galbraith	123
4. 情報プロセシング・パラダイム	124
Ⅱ 情報プロセシング・パラダイムと組織設計	128
1. 必要な情報処理活動	128
2. 組織化の方法と意思決定状況	130
Ⅲ 実証分析	137
1. 概念の操作化と仮説の特定化	137
2. 実証結果とその検討	143
結論	152
参考文献	153

第7章 組織デザイン論と組織のコンティンジェンシー理論.....155

Ⅰ 組織デザイン論	155
Ⅱ 組織のコンティンジェンシー理論の特性	162
Ⅲ 組織のコンティンジェンシー理論の評価	171
参考文献	180

第8章 コンティンジェンシー理論：現状・評価・今後の課題...183

Ⅰ コンティンジェンシー理論の展開	183
-------------------	-----

1. コンティンジェンシー理論の系譜	183
Ⅱ 現代組織論の課題とコンティンジェンシー理論	187
1. 組織環境論 (L_{22})	188
2. 課業環境と組織構造 (L_{21})	191
3. 環境選択と政治的プロセス	198
4. 組織内部のプロセス	199
Ⅲ 今後の課題	200
1. 一般システム論との関連について	200
2. 組織間関係論 (Interorganization Theory) について	201
3. 組織デザインについて	201
4. 業績尺度について	201
Ⅳ 結語に代えて	202
1. 状況決定論の傾向について	202
2. 静態論	202
3. 状況からの要請の対立	203
参考文献	204
第9章 組織のコンティンジェンシー理論の課題	207
Ⅰ 構造から過程へ	207
Ⅱ 情報プロセッシング・パラダイム	210
Ⅲ 実践的環境適合理論	213
1. 経営戦略論とのレリバンシー	214
2. 組織開発とのレリバンシー	214
3. MIS とのレリバンシー	215
参考文献	216
シンポジウム：組織のコンティンジェンシー理論	219

第1章

コンティンジェンシー理論に対する 批判の検討

序

オープン・システム観にたつて、環境状況と組織構造との関係を明らかにしようとする研究は、1960年代前後から一定のまとまりを示しはじめ、1968年には、P.R. Lawrence = S.W. Lorsch によりコンティンジェンシー・セオリー (Contingency Theory) と名づけられたことは現在ではよく知られていることである。そして、わが国では1970年頃から、この理論に関する研究がはじめられていたと考えられるが、1970、71年にいくつかの研究結果が発表されはじめ、73年末から74年において多少まとまった数の論文が発表されている。^{**}その後、この理論に対する研究者の関心は高まり、1976年末には『組織科学』がこの理論に関する特集を行っており、また本年4月には、組織学会関西部会

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

** 赤岡功「組織のコンティンジェンシー・セオリーについて」『経済論叢』第114巻第3・4号、昭和49年9月、注10を参照。また、日本におけるこの理論の研究についてのサーベイとしては次を参照されたい。岸田民樹「コンティンジェンシー・セオリーの展開」降旗武彦・赤岡功編『組織と環境適合』同文館、1978、pp.23-30.

が、この理論に対する総合的な検討を行なうにいたっている。

このように、最近、この理論に関する研究がかなり増加してきたのは、この理論には、一定の理論上の貢献があり、また、現実からの要請にもこたえているからだと考えられる。

詳しくは後述するとして、ここでは簡単に述べることにするが、第1に、この理論の理論上の貢献についてみれば、組織理論の研究においては、伝統的には、組織内の研究が多いのに対して、この理論はオープン・システム観にたって環境と組織との関係を問題としていることがあげられる。しかも、この理論の環境の理解としては、R.H. Hallにより、間接的に組織に影響を与えるものとして規定された一般的環境にとどまるのではなく、直接、組織の目標達成に影響を与えるものとしての特定の環境(J.D. Thompsonによる課業環境 Task Environment, あるいは W.R. Dill による関連する環境 Relevant Environment) をとりあげて、これと組織との関係を明らかにし、それにより、オープン・システム・モデルの具体的展開を行なったことがこの理論の貢献の一つである^{*}。

第2に、オープン・システム・モデルの具体的展開としては、環境の特質を一定の変数(たとえば、課業環境の不確実性、技術のルーティン性など)で統一的に表示し、それとの関係で組織構造が示された。それにより、あらゆる場合に一つの理論を適用しようとする「普遍主義」的立場を避け、不確実性の高い課業環境(あるいは技術がノン・ルーティン)の場合には、有機的組織が、逆に、不確実性が低い(技術がルーティン)場合には、機械的組織が対応する(あるいは有効である)ことが示されたのである。

ところで、有機的組織、機械的組織の諸特徴は、それぞれ、行動科学、伝統的組織論において有効なものとして示された組織構造の特徴を示すものである。したがって、有機的組織、機械的組織を、不確実性やルーティン性などの一定の変数との関係において示すことにより、伝統理論、行動科学がそれぞれ適用可能とされる状況が統一的に示されることになる。かくて、コンティンジ

^{*} それぞれ、R.H. Hall, *Organizations*, 1967; J.D. Thompson, *Organizations in Action*, 1967; W.R. Dill, "Environment as an Influence Managerial Autonomy," *A.S.Q.*, Vol. 2, 1958 を参照。

エンシー理論は、これら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を提示しえたことになる。

このような総合的枠組は、企業をとりまく環境状況の不確実性が高まり、大企業がしばしば組織変更を余儀なくされているときに、経営者により要請されていたものであった。すなわち、D.R. Danielによると、アメリカでは1962年から64年までの調査と、彼自身のコンサルタントとしての経験からみて、大企業は2年に1回の割合で大規模な組織変更をしていると推定し、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ている。^{*}Lawrence = Lorschによるコンティンジェンシー理論は、このような要請にこたえようとしたものであり、全体としては不確実性の高まっている環境のもとにはあるが、相対的に組織の直面する不確実性に差異があることを認めて、それに対応する組織構造を示そうとしたものであった。

第3に、このようなコンティンジェンシー理論に対する全般的な評価としては、F. Luthans は、「経営理論のジャングル」をぬけでて、システム論の立場にたつ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、また、F.E. Kast and J.E. Rosenzweig は、ゼネラル・システムの抽象度を現実適用のために少し低くし、より具体化したものとしてコンティンジェンシー理論をとらえ、その必要性和有効性を評価している。^{**}

しかし、他方、この理論に対する批判も少なくなく、また、問題とすべき点もある。そこで、本章では、まず、この理論の批判されている点、問題とすべき点について検討を行なうことにする。そして、このような検討を通じて、コンティンジェンシー理論は、組織理論の研究の発展において、どのような位置を占め、いかなる意義があるのかを考察する。そのためには、最近、研究の進んでいるこの理論と組織間関係論との関連をみることも必要である。組織間関

* D.R. Daniel, "Reorganizing for Results," *H.B.R.*, Nov./Dec., 1966.

** F. Luthans, "The Contingency Theory of Management," *Business Horizon*, Vol. 16, 1973; F.E. Kast and J.E. Rosenzweig, "General System Theory: An Application for Organization and Management," *A.M.J.*, Vol. 20, 1972.

係論としては1966年にEvanによって組織セット・モデルが示され、1975年にA.R. Negandhiが編集した書物が発行され、最近、組織間関係論に関する研究がとくに多く発表されるようになってきており、こうした組織理論研究の発展との関連において、組織に関するコンティンジェンシー理論に関する検討を行なうことが必要となっている。

そこで、本章においては、まず、組織のコンティンジェンシー理論の特徴をみ、批判されている点、問題とすべき点について検討を行ない、つぎに、この理論を組織間関係論との関連において組織理論研究の発展のうえでどのような位置をしめるものかを考察していくことにする。

I コンティンジェンシー理論の特徴と貢献

ここでは、コンティンジェンシー理論の内容について紹介を目的とはしていないし、またこの理論の発展史についても述べるのが目的でもない。それゆえ、これらについては、必要に応じて簡単に触れるにとどめることにする。というのは、わが国においては、この理論の内容について、すでにいくつかのすぐれた論文があるし、また、この理論の発展史、および内容について述べた書物がすでに公刊されているからである。そこで、ここでは、組織のコンティンジェンシー理論の特徴と意義について考えていき、次節以下におけるこの理論の検討のための準備とする。

1) コンティンジェンシー理論の基本的主張の一つは、「あらゆる状況に適用できる唯一最善の方法というものは存在しない」として、「普遍主義的立場」を否定し、「状況が異なれば、有効な方法は異なる」ということであるが、この考え方自体についていえば、それは単に当然のこと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

* W.H. Evan, "The Organization-Set Toward a Theory of Interorganizational Relations," in J.D. Thompson(ed.), *Approaches to Organizational Design*, 1966; A.R. Negandhi(ed.), *Interorganization Theory*, 1975.

** この理論に関する諸研究のサーベイについては、降旗・赤岡編、前掲書を参照されたい。

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つて、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」ととらないのがむしろ当然であろう。

たとえば、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、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、種類の条件によって異なるべきことを指摘している。H. Simon や 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。さらに、Morse = Lorsch により、あら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 D. McGregor も、その著で、権限による管理か参加的管理かは、環境条件によって決まるとされるところの従業員—経営者間の依存関係に規定されると述べている。ここで、これ以上このようなリストを示すことは必要ないであろう。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であろう。

しかし、コンティンジェントな考え方を前提にしている場合が多いとはいへ、従来の理論はその適用されるべき状況を明確に示しているとは限らない。それゆえ、この理論は、あらゆる状況に適用できる唯一最善の組織はない、組織は状況に適用しなければならないと、強く主張することによって、従来の理論がその適用されるべき状況の規定が不十分のままに一般化され、経営者によって普遍的に適用される傾きのあることを批判し、状況の明確化をはかったことにその意義の一つがあると考えられる。

2) しかし、この命題は、状況の特定化のはかり方についてさまざまな方法

* F. Taylor, *Shop Management*, 1911, Reprinted in *Scientific Management*, 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; 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; D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960, Ch. 1.

を許容するものであり、組織のコンティンジェンシー理論の場合も、状況特定化する要因として何をとりあげるかによって、いくつかのタイプのものが成立している。すなわち、(a)環境、(b)技術、(c)規模、(d)その他の要因、たとえば文化や労働組合のタイプの違いなど、これらを状況特定化する要因とし、これらと組織構造との関係を明らかにしようとしているものがある。

3) しかし、組織のおかれた状況を明確に示すといっても、各種の状況を統一的に表示できることが、統一的な理論構成のためには必要である。さもなければ、多数の状況ごとに多数のこれに対応する組織構造が示されることになる。このこと自体は理論構成の準備としてはきわめて重要なことであるが、多くの状況を表示する変数を整序して、状況を統一的に関連づけることが、理論構成にとって重要である。

この点に関しては、上の(a)(b)(c)の理論モデルは、それぞれ環境の不確実性、技術、規模をもって組織の状況をとらえ、それと組織構造の対応関係に関する仮説を提示しているのである。ただし、(b)と(c)の間で仮説は対立を含んでいるし、(a)について環境の不確実性の測定の仕方ともかかわって問題が指摘されている。また、(b)の仮説が成立するかどうかについても問題点が提示されている。^{*}こうしたことからこれらの実証研究の示す内容について、測定方法のみならず、理論的な枠組についても検討が必要となるが、それは次節において試みる。

4) しかし、上のようなモデルは、状況を表示する変数を統一的に示すために、それぞれの立場から、各種の状況に対応した組織構造を統一的に示すことが可能となっている。すなわち、環境の不確実性(技術の場合、ルーティン性)が高い場合には、分権的な有機的な組織構造が対応し、不確実性(ルーティン性)が低い場合には、集権的な機械的な組織が対応するとしている。これらの組織構造はそれぞれ行動科学と伝統的管理論において主として主張されたものであるから、組織のコンティンジェンシー理論は、状況をそれぞれ統一的に一定の変数で表示することによって、伝統的管理論による主たる命題も行動科学によ

* 岸田民樹、前掲論文を参照。

る主たる命題をも包含する総合的な理論的枠組を提示しえているということができよう。現在、各立場、各モデルの間で対立、相違があるというものの、こうした意味で従来の理論による諸命題を統合する総合的理論が構築される可能性を示している点でコンティンジェンシー理論の貢献は大きいということができよう。

5) 上で述べてきたことから明らかであるが、コンティンジェンシー理論は、環境と組織の関係を扱っており、オープン・システム・モデルを採用している。この点では、伝統的組織理論も人間関係論も、組織内の問題を分析するものであった。技術や環境要因をとりあげるものは例外的であった。そのため、たとえば、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。そこで、L.R. Sayles は、四つの産業について、技術の相違から労働者の集団の特性、社会関係、スト性向の違いを説明した。また、T. Lupton は、不安定で過当競争の行なわれている企業では、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^{*}。

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なかで組織をとらえるオープン・システムの立場をとらざるをえない。しかし、この場合、環境といっても、コンティンジェンシー理論が主としてとりあげているのは、Hall による環境区分のうちの特定環境であり、Thompson では課業環境 (Task Environment)、Dill による関係環境 (Relevant Environment) である。しかも、それを「不確実性」に転換して、課業環境の不確実性と組織の関係を分析しているのである。このことは、前項までにみてきたような意義をもつものではあるが、また、この理論の限界を示すものであり、この理論の今後の展開を考えるうえで重要な点である。そこで、この問題については、第4節でとりあげ、検討することにしてしよう。

* L.R. Sayles, *Behaviour of Industrial Work Group*, 1958; T. Lupton, *On the Shop Floor*, 1963.

さらに、オープン・システムといっても、いずれの側面を重視するかによって、論理的には三つのものが考えられる。つまり (a) 環境要因が組織に与える影響を重視するもの、(b) 組織が環境を選択したり、これに働きかけることを考察するもの、(c) 環境と組織の相互作用を扱うものである。C. Perrow や J. Woodward のモデルは、技術が組織構造に与える影響を問題としているから、ここでの (a) タイプのものであり、Lawrence = Lorsch の場合も主として環境から組織への影響を扱っている。Tavistock 研究所の人々の社会・技術システム論の場合には、初期には技術や環境の社会システムへの影響が問題とされ、ついで、同一の技術のもとにおいても異なる組織が選択できることに気づき、そして、最近では、組織から技術への影響が注目されるようになってきている^{*}。

コンティンジェンシー理論の展開が、このようなものであったため、J. Child からコンティンジェンシー理論は決定論的であると理解され批判されている。このような批判については次節で改めて検討するが、ここでは、Lawrence = Lorsch の場合は、明確に、組織から環境への影響の重要性についてとくに 1 節をもうけて論じて、この点での留保を行なっていること、および、社会・技術システム論においても、技術決定論的な傾向の強い形での理論の提示から、最近における相互作用の強調の方向へと進んでいることを指摘しておこう。

* C. Perrow, "A Framework for Comparative Analysis of Organizations," *A.S.R.*, Vol. 23, 1967; J. Woodward, *Industrial Organization*, 1965; Lawrence and Lorsch, *op. cit.*; E.L. Trist and K.W. Bamforth, Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting," *H.R.*, Vol.4, 1951; M. Bucklow, *Readings in Socio-Technical Systems*, Tavistock, HRC 279, 1969. なお、これらの問題については降旗・赤岡編、前掲書、第 1,2,3,4 章および、第 8,9 章参照。