



「状況適合理論について」

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2009-08-25 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 岸田, 民樹 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.24729/00001926">https://doi.org/10.24729/00001926</a>

# 「状況適合理論について\*」

岸 田 民 樹

## <目次>

- I. 状況適合理論の展開
- II. 現代組織論の課題と状況適合理論
- III. 今後の課題
- IV. 結語に代えて

## I. 状況適合理論の展開

状況適合理論 (Contingency Theory) に直接の影響を与えたのは、イギリスのタヴィストック研究所の社会—技術システム論である。特に、組織はインプット—変換—アウトプットの形で資源を環境と交換するオープン・システム (open system) であること、環境と組織を媒介する技術 (technology) を重視する課業アプローチを採ること、<sup>(1)</sup> の影響が強い。イギリスでは官僚制研究の新たな展開と結びついて、<sup>(2)</sup> T. Burns=<sup>(3)</sup> G. M. Stalker, J. Woodward, お

\* 本稿は、昭和53年4月8・9日 組織学会関西部会 (テーマ: 組織のコンティンジェンシー・セオリーの検討) での報告を基礎にしている。

- (1) タヴィストックにおける研究テーマは四つある。上記の二つ以外に、作業現場における「責任ある自律的作業集団 (autonomous responsible work group)」, および組織変化の問題への関心がそれである。(R.K. Brown, "Research and Consultancy in Industrial Enterprise: A Review of the Contribution of the Tavistock Institute of Human Relations to the Development of Industrial Sociology", *Sociology*, Vol. 1, No.1, 1967.
- (2) T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, 1961.
- (3) J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford Uni-

よび Aston グループ<sup>(4)</sup>などの理論が誕生した。アメリカでは管理実践への志向を強くもちながら、人間関係論の伝統の上に社会—技術システム論が導入され、更にカーネギー学派の意思決定論と結びついてP.R.Lawrence=J. W. Lorsch (1967) などの、いわゆる状況適合理論が展開された。イギリスに比べて認知的・情報处理的側面が強調され、不確実性の概念が重視されるのはそのためであろう。日本では文献紹介、あるいは近代組織論の立場からの、また J. Child (1972, 1973) に基づいての批判<sup>(5)</sup>、更には現代組織論の発展との関連における整理・位置づけが行なわれている<sup>(6)</sup>。

状況適合理論の基本的命題は次の如くである。すなわち、状況適合理論は組織がいくつかの下位システムから構成され、環境という上位システムと相互作用

---

versity, 1965. (矢島釣次中村壽雄共訳『新しい企業組織』日本能率協会 昭和45年)。

(4) Aston グループの研究は1961年に始まり、D. S. Pugh, D. J. Hickson らを中心に数々の論文が発表されている。それらの成果は D. S. Pugh and D. J. Hickson (eds.), *Organizational Structure in its Context*, Saxon House, 1976. D.S. Pugh and C.R. Hinings (eds.), *Organizational Structure: Extensions and Replications*, Saxon House, 1976. にまとめられている。また神山進「経営組織の構造—アストン・グループによる組織分析—」『彦根論叢』第179号 昭和51年, 同第180号 昭和51年, 「経営組織構造とその状況—アストン・グループによる組織分析—」『彦根論叢』第182号 昭和52年, 「組織構造, 状況から行動および業績へ—アストン・グループによる組織分析: その後の展開—」『彦根論叢』第185・第186号 昭和52年では, Aston グループの業績が体系的に紹介されている。

(5) たとえば, 占部都美『現代経営組織論』白桃書房 昭和46年. 小松傷一「現代経営組織論の動向に関する一考察(1)(2)—組織の条件理論をめぐって—」『甲南経営研究』第15巻 第2号 昭和49年, 同第15巻 第3号 昭和49年. 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。

(6) たとえば, 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. 野中郁次郎「コンティンジェンシー理論の構造・展開・意義」『組織科学』第10巻 第4号 昭和51年. 降旗武彦「環境状況と組織化適応(1)(2)」『経済論叢』第113巻 第4・5号 昭和49年, 同第113巻 第6号 昭和49年。

用を行なうことを認め、下位システムの内部、下位システム相互間、および組織と環境との関係を理解しようとする。そこでは組織の多面的な関係が強調され、さまざまな状況および特定の状況下で、組織がどのように機能するか、その場合にどのような組織デザインと管理実践がもっとも適合するか、が問題とされる (F. E. Kast=J. E. Rosenzweig, 1973)。

これは、従来理論的に真空であった組織と環境との相互作用の態様について、明示的に考察しようとした最初の試みであり、管理者の応用手法としての有用性以上のものをもつ<sup>(7)</sup>。古典的組織論と人間関係論の双方に対立がありながら、それらがともに管理実践の場で根強く採用され、しかも一定の有効性を収めてきたという現実を、理論的にどう包括的に説明するかが状況適合理論の一つの課題でもある。

また状況適合理論では殆んど例外なくシステム論、特に一般システム論 (General Systems Theory) との関連が強調され、各下位システム間の相互依存性が重視されるとともに、これまでの学説の整理や位置づけが行なわれる。たとえば F. Luthans (1973) は、システム論の発展を背景にしてオペレーションズ・リサーチや管理科学などの数量的アプローチと、人間関係論以後の行動科学的アプローチとの統合を図り、それによって「管理論のジャングル (management theory jungle)」を切り拓こうとするのが状況適合理論である、と述べている。

状況適合論の特色としてあげられるものの多くは、(1)組織と環境の相互作用を強調すること、(2)そのためにオープン・システムアプローチをとること、という視点から説明されうる。すなわち、環境という上位システムとの関連を考えるため、よりマクロ的視点をとる (マクロ組織論)。それとの対応で、内部のプロセスよりも環境に見合う組織構造に関心をもち (構造論)、従って類型論的、静態論的傾向がある。下位システムの自律性と相互作用を認め、それらの要求の対立を組織全体として処理するため、環境という上位システムの価値

(7) W. G. Scott and T. R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, Irwin-Dorsey, Third Edition, 1976.

に頼る（状況依存性）。そのため状況からの要請を重視し（環境決定論的傾向）、それに基づいて組織の有効性が判定される。そこではどちらの学説が普遍的に良いかという議論は排除され、組織をとりまく環境状況との関連でそれらの有効性が相対的に判定される（相対主義）。

状況適合理論に対する批判としては次のような点があげられる。技術や課業環境への適応によって規定される特殊性を研究する特殊性理論であること。環境状況と組織構造の適合を考えるが、そのプロセスや動態を無視する静態論であること。従って現状の成功事例を重視することによって、管理者の保守的イデオロギーに資する可能性をもつこと。更に状況からの要請にはさまざまな種類があり、それらの要請の間に矛盾や対立があるなら、それをどう処理するかは問題であること、などである。<sup>(8)</sup>

## Ⅱ. 現代組織論の課題と状況適合理論

組織と環境との相互作用を考慮に入れながら組織を全体的に理解するためには、次の四つの関係の記述が必要である。すなわち、(1)組織内部のプロセス。組織と環境との資源・情報の交換の状態 ((2)組織から環境への影響と(3)環境から組織への影響)。最後に(4)組織と環境の相互作用における交換の態様を規定する環境そのもののプロセス、言い換えれば、環境を構成する諸組織が相互に関連をもつようになるプロセス、である (F. E. Emery = E. L. Trist 1965)。

このような視点に立って諸研究を次のように整序する。

### 1. 組織環境論

(8) 注(5), 注(6)にあげた文献を参照。その他, 日置弘一郎「組織の contingency 理論の解体のために」『大阪大学 経済学』第27巻 第1号 昭和52年。加護野忠男「構造条件適合理論の貢献と課題」企業行動コンファレンス報告 昭和52年。また近時, A Contingency Approach という副題をもつ書物が刊行され, 状況適合理論が論じられている。たとえば, D. Hellriegel and J. W. Slocum, *Management: A Contingency Approach*, Addison-Wesley, 1974. G. Dessler, *Organization and Management: A Contingency Approach*, Prentice Hall, 1976. F. Luthans, *Introduction to Management: A Contingency Approach*, McGraw-Hill, 1976.

環境の議論は二つに分けられる。一つは、Emery=Trist (1965), S. Terrebery, W. H. Mcwhinney (1968) などに代表されるもので、諸組織が活動を行なう「場」としての環境を把握する一般的枠組についての研究である。これはいわば組織にとっての客観的な環境の発展段階を記述するものである。もう一つは、そのような一般的な環境を背景にして、当該組織が認知する環境、特に課業環境 (task environment) を問題にする R. B. Duncan (1972) のような研究である。

第一の研究の場合には、環境を構成する下位システムとしての諸組織の相互依存性の状態に基づいて環境が分類される。

#### (1) 静態的・散在的 (placid-randomized) 環境

環境を構成する諸要素としての組織の間に相互依存性がなく、組織自体の行動範囲も狭い。組織は資源を求めてランダムに探索し、発見すれば最適な移動経路を選べばよい。試行錯誤によって最適の戦術を学ぶことができる。この状況での組織は単一の極めて小さな単位としてのみ、適応的に生存可能である。

#### (2) 静態的・偏在的 (placid-clustered) 環境

ある目標や位置の選択が他よりも豊かな成果をもたらす。他の組織の発見していない有利な地位を得ることが重要になる。そのために資源の集中が必要になり、組織の行動範囲も広がる。が、組織間に直接の相互作用はない。

#### (3) 動態的・競争的 (disturbed-reactive) 環境

フィールド内に同様な多くの組織が存在し、それらの間に直接の相互作用がある。従って他の組織の行動を予期し、これに機敏に対応することが重要になる。

#### (4) 激動的 (turbulent) 環境

環境を構成する諸組織のつながりの一層の密接化や技術革新などによって環境基盤そのものが変動する。こうして、ある組織にとって予測・コントロール

(9) S. Terrebery, "The Evolution of Organizational Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No.4, 1968.

ール不可能な変化が、将来はその組織の取引の相互依存性に影響を与える。  
新しいタイプの環境特性が支配的になるにつれて、それへの対処能力をもった人々および役割が必要になる。従ってそこでは環境タイプに特有の意思決定と役割が発生する。たとえば(2)の静態的・偏在的環境では、一定の有利な位置や目標について確率的に判断できる人が、適切にこの環境に対処しうる。このために、ある領域において適切な手続きを選択する能力をもつ意思決定者が、他の人々を監督し、指示する役割をもつようになる。(3)の動態的・競争的環境では、動態的であるため、将来の事象の発生について有用な確率を符与できない領域が生じる。この環境における組織の生存能力は、同じ目的をもった同様な組織の行動を予期し、反撃することに依存する。従ってこのような不確定な状況への対処能力をもつ人が、組織内で有利な地位を占める。(4)の激動的環境では環境フィールドそのものが変動するので、環境のどの側面に関心をもつべきか、組織の業績を測る尺度としてどのような変数を導入すべきか、というような関心の領域を選択すること (domain selection) <sup>(10)</sup>が重要な問題となる。

以上のような一般的な環境はどのような形で当該組織に影響を与えるのか。W. R. Dill (1962) によれば、環境は組織にとって利用可能な情報、探索によって接近可能となる情報、および潜在的に目標設定・目標達成に関係のある情報から構成される。情報として組織に入ってくる環境は、活動に対する誘因、目標達成のための手段についての情報源、組織の活動を方向づける制約についての情報源、更に組織の業績に対する評価・判断の基準として、組織の課業形成に影響を与える。

こうして環境のシグナルという形で組織に入ってくる情報としての課業環境 <sup>(11)</sup>は、意思決定 (情報処理) を行なう際に直面する不確実性によって測定され得

(10) (1)~(4)に至る環境に特徴的な意思決定様式は、各々確定性 (certainty), 危険 (risk), 不確実性 (uncertainty), 部分的無知 (partial ignorance) に対応する (W. H. McWhinney, 1968)。

(11) ここにいう不確実性は極めて広い概念であり、注(10)の確定性以外のものを全て含む。組織論において不確実性という場合、このような広い意味で使用されることが一般的である。

る。R. B. Duncan (1972) は、(1)情報の欠如、(2)決定の間違いによって生じる損失についての無知の程度、(3)確率を付与できる確信の程度、の三つから不確実性尺度を構成する。意思決定の際に考慮される諸要因の数の大小を示す単純—複雑の次元、意思決定の際に考慮される諸要因の時間的変化を示す静態—動態の二次元に沿って認知環境が四分類される。静態で単純な場合には、考慮される諸要因の数は少なく、時間的にも変化しないので、認知される環境の不確実性はもっとも低い。決定単位の成員は決定に関連する諸要因についての情報をもつことができるので、決定の結果を評価することが可能である。これに対して複雑で動態の場合には、多くの異質な諸要因が存在し、しかも時間的に変化するので、認知される不確実性はもっとも高い。決定単位の成員は決定に関連する諸要因について適切な情報が得られず、決定の結果を評価できない。また静態的な場合には事象の結果の数は有限であるが、動態的な場合には多くの結果の可能性に直面するので、意思決定に適した情報を得るのが困難である。従って単純—複雑の次元よりも静態—動態の次元の方が、認知される不確実性は高い。

H. K. Downey et al. (1977) は、更に個々人の差異が認知される環境の不確実性に対して与える影響を考察し、環境次元（単純—複雑、静態—動態）、個々人の認知プロセス（アノミー、認知的複雑性、認知される自由裁量）および管理経験の多様性、と認知される不確実性を調べ、アノミーとも動態次元について不確実性との相関があることを確認している。

以上より、課業環境の不確実性は、組織によってもたらされる環境属性と、個々人がこれを概念化するプロセスとに基づくことがわかる。従って、課業遂行に必要な情報量（環境からの要求に対処するための情報処理）と、組織が既にもっている情報量の差として不確実性を定義すること（J. R. Galbraith）は一つの有用な示唆を与えてくれることになる。認知される不確実性に差異をもたらす原因としては、環境特性、個人の認知プロセス、個人のもっている行動反応のレパートリー、社会的期待があげられる（H. K. Downey = J. W. Slocum, 1975）。



## 2. 課業環境と組織構造

組織のあり方に影響を与える状況変数として、サイズ、立地、従属性、所有権などがあげられることもある。<sup>(12)</sup>が、ここでは組織をインプット—変換—アウトプットのシステムとみる立場から、組織と環境を媒介する技術(technology)<sup>(13)</sup>や課業(task)<sup>(13)</sup>に焦点をあてる。

J. R. Galbraith (1972) は1960年代以後、組織論研究に一つの収斂化傾向が生じたと述べる。それは組織の課業の性質を重要な変数とみなす傾向であり、J. Woodward (1965), R. H. Hall, A. D. Chandler, E. Harvey, F. W. Fiedler.<sup>(14)</sup> Lawrence=Lorsch (1967), J. W. Lorsch=J. J. Morse (1974), などは、全て課業の不確実性が組織構造、リーダーシップスタイル、個人のパーソナリティ、意思決定プロセスと体系的な関連をもつことを示す研究である。これがいわゆる「唯一最善の組織化の方法はない」という命題の下に総称され

(12) 技術以外の要因、特にサイズの影響を重視するのは Aston グループである。状況要因と組織構造の関係についての彼らの結論は以下の如くである。第1に、規模(全従業員数)が大きくなると活動の構造化は高くなる。従業員数が多くなると、通常作業間の相互作用は文書やルーティンに頼るようになり、非人格的に調整されるようになるからである。第2に、当該組織が資金、原材料供給、製品納入などの面で他の組織に従属する度合いが大きくなるほど、権限はトップに集中される。第3に、作業技術が自動化され統合される程度と構造の間には有意な関係はみられなかった。但し、作業技術と第一線監督者、品質管理者、保全技師などの比率とは関連があった(注(4)にあげた文献を参照)。

(13) 技術と組織構造の関係についての議論を整理したものとして、拙稿「技術と組織構造—状況適合理論への一視角—」『組織科学』第10巻 第4号 昭和51年、を参照されたい。

(14) R. H. Hall, "Intraorganizational Structural Variation: Application of Bureaucratic Model", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, No. 3, 1962. A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, M.I.T., 1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業の日本社 昭和42年) E. Harvey, "Technology and the Structure of Organizations", *American Sociological Review*, Vol.33, No.2, 1968. F.E. Fiedler, "Style or Circumstance: the Leadership Enigma", in F. E. Kast and J. E. Rosenzweig (eds.), 1973.

る状況適合理論である。ここでの研究の特色は、環境状況に適合した組織の選択を強調することである。不確実性に焦点をあてる点においては、前述の R. Duncan などの研究と軌を一にする。

技術と組織構造の関係についてはさまざまな議論がある。これは主として、研究結果をまだ測定されていない変数にまで拡張して一般化する傾向があること、概念間（“技術”と“組織構造”）の境界を明確にし得ないこと、から生じる混乱である（G. G. Stanfield, 1976）。

技術の定義の幅は、(1)原材料の性格、(2)原材料以外の供給、(3)原材料を直接処理し変形するテクニック、(4)設備・工場配置、(5)生産方法の変化の率、にまで及んでいる。(1)(2)は技術を処理する管理者その他の組織成員を含む。(3)の場合に、原材料の中に合組成員が含まれるなら、技術と組織構造は重なり合う。(4)の定義では個々の課業の順序づけの問題が含まれるが、これは分業の問題、従って組織構造のあり方と関連する。(5)の場合に、参加的管理がとられるなら、どの生産方法を採用するかについて決定しなければならず、これは権限の集権化の問題と関連する。従って、技術と組織構造の境界をどこに引くかによって、結論は異なる。

今後、集計概念を使わずに個々の変数間の関係のみを問題とするか、あるいは変数を合理的に範疇化して、技術と組織構造を明確に区別することが必要であろう。また、D. B. Sullivan (1977) は課業環境のレベルとそれに対応する構造レベル（組織全体ではなく部門レベル）を選んで両者の関連を考えることが必要である、と述べている。

この研究領域でも不確実性(uncertainty)が中心概念である。不確実性は情報や人的要因を考慮するなら認知概念が妥当であろう。しかし認知概念には問題もある。同じ認知は同じ物的環境から生じるのではなく、同じ認知プロセスをもつことから生じる。たとえば J. Woodward, E. Harvey などの技術要因の不確実性は、個々人が一定の刺激に対して同じように反応することが前提とされ

(15) 状況適合理論の鍵概念の一つは「不確実性」であるが、批判もまたその点に集中している。H. Tosi et al. によれば、Lawrence and Lorsch (1967) の認知に基づ

なければならない<sup>(15)</sup>。また、組織全体の不確実性をどう集計するかも問題である。

この分野の研究においては、一般的に課業環境の不確実性が増大するにつれて組織構造はより複雑に、より有機的になる、と考えられている。(J. Woodward, E. Harvey, Lawrence=Lorsch, R. G. Hunt<sup>(16)</sup> など)。J. R. Galbraith (1972, 1977) は、課業遂行に必要な情報量と組織が既にもっている情報量の差としての不確実性と、それに対応する組織デザインとの関係を展開している。

### 3 環境選択と政治的プロセス

前節の議論は、環境の不確実性に対応して組織を変えるという問題を扱っている。が、管理者は組織に合わせて環境を操作することもできる。前節の議論は環境の激動化を背景にして、それへの組織化適応を強調する。ここでは、組織のパワーの増大に基づく環境操作、環境の固定化が問題とされる。

く環境の不確実性と、彼らの研究開発への支出などで測定した客観的な不確実性とは一致しなかった (H. Tosi, R. Aldag, and R. Storey, "On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale", *Administrative Science Quarterly*, Vol.18, No.1, 1973.)。日置論文では、成員の認知環境が批判されている。それは環境が認知というフィルターを経て組織にとりこまれ、Lawrence and Lorsch にみられる如く、結果的には経営者ないしは研究者の恣意的な環境要因の選択を許すことになるからである (日置弘一郎「組織の contingency 理論の解体のために」『大阪大学経済学』第27巻 第1号 昭和52年, )。加護野論文では、状況適合理論が論理的に区別されるべき2つの課題、(1)組織構造の選択や形成を規定する状況要因の因果的解明、(2)様々な状況下での機能的構造の解明、をもっていたとされる。前者では組織の主体的な評価に基づいた構造の選択や形成が問題となるため認知概念は積極的な意味をもつが、後者では構造の機能性は社会的過程の淘汰力に依存するため客観的尺度が妥当する、と述べられている (加護野忠男「環境の不確実性と組織—不確実性概念とその測定をめぐる—」『国民経済雑誌』第136巻 第6号 昭和52年)。本稿では、一般的環境では客観的尺度が、課業環境では認知概念が妥当であり、一般環境が当該組織の課業環境として特定化されるプロセス=情報処理のプロセスの解明 (たとえば W. R. Dill の論文) が必要である、という立場をとっている。

(16) R. G. Hunt, "Technology and Organization", *Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 3, 1970.

C. Perrow (1974) はこの環境の固定化の指標として、専門的技術をもった作業者の比率が低いこと、分権制や技術革新もそれほどではないこと、殆どどの企業はルーティン技術を採用していること、などをあげている。

W. H. Newman (1967) は、重要な問題が新製品やより有利な市場の発見であるなら、組織の変更は必ずしも業績を改善させない、と述べている。

組織の支配的な連合体 (dominant coalition) による戦略的選択を強調して状況適合理論を批判するのが、J. Child (1972, 1973, 1977) である。状況適合理論は状況要因の構造に対する制約を“神から与えられた (God-given)”ものと考え、それが直接業績を左右するという決定論的傾向をもつ、とされる。ここでは管理の有効性だけに眼を奪われ、社会的有効性 (作業場内外における人間の生活の質) が無視される。また、経営者は環境操作などにより、業績自体にはそれほどの影響を与えることなく、自己に都合のよい構造へと修正することができるし、業績基準それ自体にも選択の幅がある。更に業績の良し悪しが引き金となって組織が変更されることもある。従ってパワーをもった支配的な連合体の戦略的選択が、より直接的に組織構造の差異をもたらすのである。加えて、さまざまな状況要因が相互に対立するインプリケーションをもつなら、状況適合理論による組織デザインは不整合になる。内部の分化を大きくしてこれに対処しようとするれば、統合や調整の維持が困難になる。こうして Child は北米の四社の航空会社の実証研究に基づいて、同一環境、同一技術の下での高業績二社の組織構造に差異のあることを発見した。すなわち、高業績A社では部門化は発達しておらず、利益・コストセンターもなく、時間志向は短期であり、集権的であった。コンフリクトの発生は少なく、あってもインフォーマルに解決されていた。これに対して同じく高業績のB社では部門化が発達し、コストセンターが利益責任をもち、手続きは公式化され、専門のプランニンググループが作られており、広範な権限委譲が行なわれていた、と。このような実証結果から次のように結論づけられる。経営者の戦略によって組織デザインがなされるのであり、徒らに複雑な統合手段を採用して高い管理コストを招くより、組織デザインに関連する諸要素間の整合性を維持することが重要である、と。

以上の議論と関連して、管理者の環境認知のタイプや政治的プロセスを明らかにすることも肝要である。

R. E. Miles et al, (1974) では、管理者のタイプとして次の四つが紹介されている。殆んど不確実性を認知せず、組織調整を行なわない消極的防衛者タイプ。いくらか不確実性を認知するが、余程でない限り実質的な調整をしない消極的反応者タイプ。不確実性を認知して、競争者の行動に素早く反応する用心深い分析者タイプ。および継続的に不確実性を認知し、常に新しい環境動向に対する反応を試みる積極的な探索者タイプ、である。

A. M. Pettigrew (1973) はコンピューターテクノロジーの発展を背景にしたプログラマーとシステムアナリストの対立、およびそこでの政治的プロセスを分析している。この研究は、不確実性への対処能力をもつものがパワーを得ることによって新しい変化への抵抗を試みることで、更にそこでの政治的プロセスの解明を通じて組織変化の動態を示している点で重要である。

#### 4. 組織内部のプロセス<sup>(17)</sup>

J. W. Lorsch=J. J. Morse (1974) の研究はいくつかの問題を含みながらも、組織環境関係との関連で個人の動機づけの問題を扱った点で興味深い。彼らは個々人の外界に対処する能力への衝動を重視し、組織の中で環境にうまく対処し問題を解決することから得られる有能感 (sense of competence) を強調する。こうして、外部環境—内部環境—成員、の三者の適合と有能感について次のような説明がなされる。三者の適合によって部門の成員の情報処理や意思決定は有効となり、この部門に高業績がもたらされる。また、三者の適合によって個人が有効に行動し得るので、有能感が高められる。逆に高業績の結果それ自体も有能感を高め得る。高業績は管理者や成員にフィードバックされ、積極的に適合が維持されるようになる。従って有能感の維持が適合の持続を強化し、高業績へ向かっての努力が更に促進される。

(17) この分野における状況適合論的研究については、坂下昭宜「条件理論および条件理論的視角の因果論的意味」『岡山大学経済学会雑誌』第9巻 第3号 昭和53年、を参照。

### Ⅲ. 今後の課題

以上より明らかな如く、状況適合理論は組織と環境の相互作用を明示的に考察しようとする研究であると言えよう。但し、少くとも固有の意味で状況適合理論と呼ばれてきたものは、環境に対して組織をどう適応させるかを扱っている。それに対して組織による環境選択という観点から、状況適合理論を批判するのが J. Child などの議論である。今後の組織論全体の発展動向との関連において、状況適合理論の課題として次の四点を指摘しておきたい。

#### 1. 一般システム論との関連について

状況適合理論は一般理論と特殊理論の中間に位置する中範囲理論であり、また統合的な理論であるともいわれる。「一般システム」に関する理論としての一般システム論は前者に<sup>(18)</sup>関連する。組織を一般システムより具体的なより抽象度の低いシステムとみるからである。<sup>(19)</sup>これに対して、システムに関する「一般<sup>(20)</sup>理論」としての一般システム論は後者の統合的な枠組としての状況適合理論という立場に関連がある。すなわち、合理的システムモデルとしての古典的組織論と生物的システムモデルとしての人間関係論を、構造上の再編成をとげてより適応能力のすぐれたシステムへと発展するという自己組織化システムを問題とする状況適合理論によって統合しようとする立場である。組織論の発展の中で状況適合理論を評価するなら、後者の視点からの研究も更に必要であろう。

#### 2. 組織間関係論 (Interorganization Theory) について

本稿におけるⅡ-1の組織環境論を更に詳細に検討しようとするものである。<sup>(21)</sup>

(18) K. E. ホールディング『経済学を超えて』学習研究社 昭和50年、における「一般システム理論—科学の骨格」(pp. 134-155.) を参照。

(19) このような立場は、F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, "General Systems Theory: Applications for Organization and Management", in F. E. Kast and J. E. Rosenzweig (eds.), 1973 にみられる。

(20) たとえば、L. von Bertalanffy, *General System Theory*, George Braziller, 1968. (長野敬・太田邦昌訳『一般システム理論』みすず書房 昭和48年) E. Laszlo, *Introduction to Systems Philosophy*, Gordon and Breach, 1972.

これとの関連で、どのような場合に組織化適応がなされ、またどのような場合に環境操作が行なわれるのか、という問題の解明が必要であろう。代替的な組織デザインのコストを比較している J. Galbraith (1972, 1974) の研究は一つの示唆を与えてくれるであろう。経営組織の歴史的変遷（たとえば集権的職能部制組織から分権的事業部制組織への移行）と環境況状況の変化との関連の研究も一つの重要なテーマであろう。

### 3. 組織デザインについて

状況適合理論では環境状況と組織の適合が問題とされる。J. R. Galbraith の研究は課業環境と組織構造の適合状態の移行を経時的に追跡したものであるが、政治的プロセスをも含めた組織変化の態様について、あるいはなぜ不適合が生じるかについても研究を行なう必要がある。

### 4. 業績尺度について

状況適合理論は組織と環境との適合が高い業績をもたらすと主張する。しかし、そこでの業績基準は殆んど経済的指標（たとえば、Lawrence=Lorsch では利益、販売高、新製品導入率、および管理者の主観的判断）である。今後、たとえば参加的な要求をも含めた広い尺度が必要であろう。

## IV. 結語に代えて

最後に状況適合理論に対する批判に対して、次の三点を確認しておきたい。

### 1. 状況適合理論には決定論的傾向があるという点について

確かに状況適合理論では環境からの要請に焦点があてられ、それに適合する組織のあり方が問題とされる。しかしながら、それは古典的組織論における組織デザインと、人間関係論における参加的な組織デザインとの間での選択可能性の幅を示すものである。しかもそれがランダムに選択されるのではなく、一定の課業の性格と結びついていると主張しているのであり、組織形態を選択する際の一つの基準を示しているに過ぎない。

---

(21) たとえば、A. R. Negandhi (ed.), *Interorganization Theory*, Kent State University, 1975.

## 2. 静態論であるという批判に対して

状況適合理論の基本的な命題は、「効果的な組織のあり方は環境の要求に左右される」というものである。これは、環境の要求が変わればそこでの効果的な組織のあり方も変わる、ということを含意しているものと考えられる。Lawrence=Lorsch (1967) は次のように述べている。状況適合理論はさしあたって、現状における環境状況と組織のあり方を類型的に識別することに関心をもっている。今後、環境の不確実性が增大すればコンテナ産業においても、高業績のプラスチック企業のようにより参加的な組織構造への圧力が高まるであろう、と。更に J. R. Galbraith のモデルのように、一定時点での課業の不確実性と組織構造の適合の状態を経時的に追うことによって、組織変化の動態を一定程度明らかにすることができる。但し、状況適合理論の場合にはある適合状態から次の適合状態への移行が明示的に説明されているとは言えない。たとえ同じ一定の適合状態へ移行するとしても、そのプロセスでは管理者の価値観や政治的プロセスが反映されて、さまざまな道筋を辿る。たとえば同じ分権的事業部制に移行するにしても、GM では財務的に結合したゆるやかな連合体から事業部制への移行、Ford では集権的職能制の成功と失敗を経て分権的事業部制への移行、という具合である。

状況適合理論はどのような課業の性格と組織構造の適合を選ぶかについては述べるが、どのようにして望ましい方向へ組織をもっていくかという組織変化の問題には直接触れてはいない (J. R. Galbraith, 1977)。

## 3. 状況適合理論はさまざまな状況からの要請の対立を軽視しているという点について

確かに技術、サイズ、個人の要求などが相互に対立する含意をもつことはある。しかしながら、次のように考えることも可能である。環境からの要請の間に対立があるからこそ、Lawrence=Lorsch (1967) のように、研究、生産、販売という三つの単位に分化され、その各々が組織の部分環境に専門的に対処するのである。しかも組織全体として効果的であるために、そのような対立する要請をもった単位間の統合が問題とされるのである。マトリックス組織は職



能別組織を有利にする状況（専門化された資源の獲得，規模の経済性，専門技能の習得）と製品別組織の利点（一定の予算，時間内での職能専門家の調整，一つの専門領域での問題への反応能力）とを効果的に処理する一つの方法である。

もっとも状況適合理論の場合には統合や調整に重点がおかれ，分化そのものが具体的にはどのようなようになされるべきかについては，明示的に触れられているとは必ずしも言えない。

以上本稿では，状況適合理論の現状について概観し，それを組織と環境の関係を考察しようとする現代組織論の動向の中に肯定的に位置づけるという立場から，さまざまな議論を展望・整理した。が，もとよりこのような立場に限られるものではない。また議論の紹介と整理を主眼としたため，個々の点については更に立ち入って検討すべき問題も残されている。これらについては機会を改めて検討してゆくつもりである。

#### 〔参 考 文 献〕

- [1] Child, J., "Organizational Structure, Environment and Performance, The Role of Strategic Choice", *Sociology*, No. 6, 1972.
- [2] Child, J., "Organization: a Choice for Men", in J. Child (ed.), *Man and Organization*, John Wiley & Sons, 1973.
- [3] Child, J., "Organizational Design and Performance: Contingency Theory and Beyond", *Organization and Administrative Sciences*, Vol. 8, No. 2 & 3, 1977.
- [4] Dill, W. R., "The Impact of Environment on Organizational Development", 1962, in J.G. Maurer (ed.), *Readings in Organization Theory*, Random House, 1971.
- [5] Downey, H. K. and Slocum, J. W., "Uncertainty: Measures, Research, and Sources of Variation", *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 3, 1975.
- [6] Downey, H. K., Hellriegel, D. and Slocum, J. W. "Individual Characteristics as Sources of Perceived Uncertainty Variability", *Human Relations*, Vol. 30, No. 2, 1977.
- [7] Duncan, R. B., "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 1972.

- [8] Emery, F. E., and Trist, E. L., "The Causal Texture of Organizational Environments", in J. G. Maurer, *op. cit.*
- [9] Galbraith, J. R., "Organization Design: An Information Processing View", in Lorsch, J. W. and Lawrence, P. R. (eds.), *Organization Planning: Cases and Concepts*, Irwin-Dorsey, 1972.
- [10] Galbraith, J. R., *Organization Design*, Addison-Wesley, 1977.
- [11] Kast, F. E., and Rosenzweig, J. E., *Contingency Views of Organization and Management*, Science Research Associates, 1973.
- [12] Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W., *Organization and Environment*, Harvard University, 1967. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短大 昭和52年。)
- [13] Lorsch, J. W., and Morse, J. W., *Organizations and their Members*, Harper & Row, 1974. (馬場昌雄・服部正中・上村祐一訳『組織・環境・個人』東京教学社 昭和52年。)
- [14] Luthans, F., "The Contingency Theory of Management: A Path out of the Jungle", *Business Horizons*, Vol. XVI, No. 3, 1973.
- [15] McWhinney, W. H., "Organizational Form, Decision Modalities, and the Environment", in J. G. Maurer (ed.), *op. cit.*
- [16] Miles, R. E., Snow, C. C., and Pfeffer, J., "Organization-Environment: Concepts and Issues", *Industrial Relations*, Vol. 13, No. 3, 1974.
- [17] Newman, W.H., "Shaping the Master Strategy of your Firm", 1967, in K. O. Magnusen (ed.), *Organizational Design, Development, and Behavior*, Scott, Foresman and Company, 1977.
- [18] Perrow, C., "Is Business Really Changing", 1974, in K. O. Magnusen (ed.) *Ibid.*
- [19] Pettigrew, A. M., *The Politics of Organizational Decision-Making*, Tavistock, 1973.
- [20] Stanfield, G. G., "Technology and Organization Structure as Theoretical Categories", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 3, 1976.
- [21] Sullivan, D.B. "Task Environments and Organization Structure", *Organization and Administrative Sciences*, Vol. 8, No. 2 & 3, 1977.