

経営管理論の動向

—Kast=Rosenzweig の所論を中心として—

ON THE TREND OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION THEORY

博士後期課程 経営学専攻54入学

高橋 正泰

MASAYASU TAKAHASHI

I 序

経営管理論および組織論 (management theory and organization theory) は、ここにきて一つの転換期にさしかかってきている。Koontz が、マネジメントの意味論のジャングルと称し、その多種多様なアプローチを分類整理し、マネジメント研究の統合を試みたが、その努力もむなしくいままたマネジメントジャングルが再び訪ずれてきている¹⁾。

マネジメントの系譜・展開を語る時、その起源をはるか古代エジプトまでさかのぼり、その膨大な資料をもとに、系統的にまとめることを試みているものもみられる²⁾。しかし本稿では、20世紀のマネジメント理論にまとを絞ることとする。そして、社会的、文化的、経済的諸要因を考察に入れ、経営管理論、組織論をシステム概念によって把握し、コンティンジェンシー・アプローチをもって包括しようとしている Kast=Rosenzweig の所論を中心にして、経営管理論の現在にいたるまでの軌跡を追うことにする³⁾。

Kast=Rosenzweig は、経営組織・管理の理論の概念推移を三つの段階に分けて、その発展過程を概観している。(1)伝統的理論、(2)行動科学と経営科学の革命、(3)システムズ・コンティンジェンシー・アプローチの発展、がそれである。以上三つの段階にしたがって理論展開の経過をたどりつつ、現在、経営管理・組織論の主流を占めているコンティンジェンシー理論について若干の理論的検討を加え、経営管理論の動向をさぐることが本稿の課題である。

注 1) H. Koontz, "The Management Theory Jungle Revisited," *The Academy of Management Review*, 5 (1980), 175-187.

2) たとえば D. A. Wren, *The Evolution of Management, Thought*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1979).

3) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, "Evolution of Organization and Management Theory," in *Contingency Views of Organization and Management*, eds. F. E. Kast and J. E. Rosenzweig (Chicago: Science Research Associates, Inc., 1973), pp. 1-19.

F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems and Contingency*

II 伝統論的理論

Kast=Rosenzweig は、伝統的理論を次の三つに分けている。すなわち、①科学的管理法 (Scientific Management)、②官僚制モデル (the Bureaucratic Model)、そして③経営管理論 (Administrative Management Theory) である。

1. 科学的管理法

科学的管理法は、経験的観察によってより能率的な作業方法の開発に科学的方法を利用することを提唱した。組織管理についての多くの概念は、初期の科学的管理法に由来している。言うまでもなく、科学的管理法の創設者は F. W. Taylor (1856-1915) であり、彼の工場管理における主要な目的は労働者の能率増進であった。Kast=Rosenzweig は、科学的管理法のアプローチを次の四つとしてとらえている¹⁾。

- (1) 所与の課業 (task) を遂行する唯一最善の方法を開発すること
- (2) この方法の標準化 (通常は時間-動作研究によって行われる)
- (3) 特定課業の遂行に最も適した労働者を精選すること
- (4) 仕事を遂行するのに最も能率的方法を労働者に訓練すること

このようなアプローチは、工学的アプローチであり、それは人を機械装置の付加物とみなすものであり、「従業員は、生産性の向上による経済的報酬によって動機づけられる」という人間仮説を内包していた。

科学的管理法のもとでは、課業の計画化、組織化、統制における労働者の自由裁量は取り上げられ、それらは管理の専門家にゆだねられることとなったのである。従って、科学的管理法は管理の発展への新しいシステムティックなアプローチをもたらしたけれども、反面、労働者側の強い反抗をまねくこととなった。

2. 官僚制モデル

伝統的理論の第二の主要な支柱 (pillar) として Max Weber の官僚制モデルを Kast=Rosenzweig はあげている。Weber は周知のごとく、近代社会学の創始者の一人であり、経済、社会および行政思想に重大な貢献を果たした人である。彼の関心は、単一組織の管理と同様に社会の経済的・政治的構造におかれていた。官僚制組織に関する Weber の理念は彼の全体的な社会理論のほんの一部であった。

Weber は、宗教観の変化が資本主義の成長におよぼした影響を論議し、組織構造に対する工業化の影響を検討し、複合組織の発展を導いたこうした歴史的、社会的要因の考察から官僚制を引き出したのである。Weber によれば、官僚制はもっとも能率的な形態であり、近代社会の要求によって生

じた複合組織—企業、政府、軍隊など—にもっとも能率的に利用されうる組織である。

Kast=Rosenzweig は、理念型官僚制の特徴を次のようにあげている。(1)機能的専門化に基づいた分業、(2)権限の明確な階層制、(3)職務担当者の権利と義務を規定する規則のシステム、(4)労働条件をあつかう手続のシステム、(5)人間関係の非人格化、(6)技術的能力 (technical competence) に基づいた雇用²⁾。

大規模組織は程度の差こそあれ、以上(1)~(6)の特徴を備えている。官僚制の研究者である Merton, Selznick, Gouldner やその他の人々は官僚制の機能的な側面とともに逆機能的側面を指摘し、Weber が後者を考慮していない点を批判している。かくて、近代の見解の特徴は、ウェーバーの官僚制モデルを活用しながらも、高度に構造化された官僚制的アプローチの限界、官僚制組織の逆機能的結果を認識するという点にみられると Kast=Rosenzweig はのべている³⁾。

3. 経営管理論⁴⁾

科学的管理法が、工場や作業レベルにおける努力の最適化に関心をよせていたのにたいし、組織のより高いレベルに適用可能な管理原則 (administrative principles) を強調する理論があった。この理論は March=Simon が「経営管理論」(administrative management theory)⁵⁾ と呼んだ理論であり、一般に管理の伝統的あるいは古典理論ともいわれている。

この理論は、公式の組織構造と管理の普遍原則の叙述に焦点をあてている。H. Fayol によって先鞭をつけられた理論で、科学的管理法、官僚制モデルと同様に今日においても依然として管理や組織の理論的わく組を提供するものとして適切かつ基礎的な役割を果している。この理論の示す概念、諸原則 (たとえば、命令の統一の原則、権限委譲の原則、スパン・オブ・コントロール、部門化の原則など) は多くの組織設計や組織の運営に応用されていると Kast=Rosenzweig は評価している⁶⁾。

4. 伝統的理論の評価

Kast=Rosenzweig は、伝統的理論を三つの観点から評価、批判している。第一点は古典経済学的価値体系・「理念的競争モデル」が強く伝統的理論に影響を及ぼしているということである。すなわち、(1)基礎的前提として企業家 (entrepreneur) ・管理者は、私有財産制にもとづいた権限を行使する権利を有していること、(2)従業員 (employee) は、命令に服従する義務をもっており、経済的誘因によって動機づけられるということ、(3)従業員は管理エリートによって指揮され、統制されなければならないということ、である。

第二点は、伝統的理論の目的が第一に参加者を構造化し、統制することによって能率を増進することであったことである。すなわち、組織目標に合致するように協働を確保するために参加者は綿密に監督されるということである。管理 (administration) はまず統合力 (integrative force) であり、ハイラルキー (hierarchy) は調整を達成するメカニズムであった⁷⁾。さらに伝統的理論は、すべての組織に適合すると思われる「管理原則」を生み出したのである。しかし、これらの管理原則はしばし

ば曖昧なものであり、原則の間でも矛盾するものもみられた⁹⁾。

第三点は、Thompson も指摘するごとく、組織に関するクローズド・システム (closed system) 仮説の採用であった⁹⁾。このクローズド・システムにのっとった古典的概念は、多くの重要な内部的側面と同様に組織に関する多くの環境影響力を考察することはできなかつたのである¹⁰⁾。

しかし、このような伝統的理論の限界が指摘されるけれども、導き出された管理原則はある状況下においては適用可能なものであり、また現在の経営管理概念は多くをこの理論からの遺産を受け継いでおり、さらに組織論や経営管理の実践において近代的理論の基礎として役立っていると Kast=Rosenzweig は評価している¹¹⁾。

- 注 1) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Contingency Views of Organization and Theory*, op. cit., p. 3.
- 2) R. H. Hall, "The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment," *American Journal of Sociology*, July 1963, p. 33.
- 3) この点について、Kast=Rosenzweig は「官僚制的形態は生産性が主要な目的であるルーティン化した組織活動にもっとも適合し、創造性や革新が重要であるルーティン化していない高度に弾力的組織に適合しない。」(F. F. Kast and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management*, op. cit., p. 66.)と述べている。
- 4) このアプローチは、科学的管理法のミクロ・アプローチにたいしてマクロ・アプローチであると言え、その概念は、管理を管理者が遂行する種々の過程に関して定義される普遍的機能であるとしている (Ibid., p. 59).
- 5) J. G. March and H. A. Simon, *Organizations* (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1958), p. 22. 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』、ダイヤモンド社、昭和52年、34ページ。なお、邦訳書では「行政管理理論」となっている。March=Simon はこの学派の研究者として Gulick, Haldane, Fayol, Mooney=Reiley, そして Urwick らをあげている。
- 6) Kast=Rosenzweig は、M. P. Follett を経営管理論者の仲間としているが、その評価においてはこの理論の主要な貢献者とは異なり、管理 (management) の心理的、社会的側面を認識し、社会プロセスとして管理を扱い、組織を社会システムとしてみているとしている。従って、Kast=Rosenzweig は Follett を伝統的理論である経営管理論者と行動科学者の間のリンク (link) とみなしうると位置づけている (F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management*, op. cit., p. 61).
- 7) March=Simonは、これを「機械モデル」("machine" model) と呼び (March and Simon, *Organizations*, op. cit., p.36, 前掲邦訳 56 ページ)、Bennis は「人間不在組織」(organization without people) といっている。(W. G. Bennis, "Leadership Theory and Administrative Behavior, *Administrative Science Quarterly*, 4 (1959), 259-301).
- 8) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 3rd ed. (New York: The Free Press, 1976), pp. 20-36. 松田武彦、高栗暁・二村敏子訳『経営行動』、ダイヤモンド社、昭和48年、25-45ページおよび March and Simon, Ibid. pp. 12-33. 前掲邦訳19-51ページ参照のこと。
- 9) J. D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1967), p. 6.
- 10) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management*, op. cit., p. 70.
- 11) Ibid., p. 72.

Ⅲ 行動科学と経営科学による革命

Kast=Rosenzweig は、伝統的理論についての修正として技術 (technology) の発達、専門化の増大、高等教育による知的技能 (intellectual skills)、希求水準 (aspiration levels) の上昇などの環境変化

をあげている。新しい知識は、多くの関連学問分野—心理学、経済学、社会学、人類学、政治学、数学、統計学、産業工学など—による概念化と実証研究によっている。Kast=Rosenzweig は、そこでこれらすべての貢献をまとめることは困難であるとしながらも、伝統的理論にたいする修正を基本的に①行動科学 (behavioral science)—心理社会システムと管理の人間の側面を強調する、②経営科学 (management science)—数量化、数学モデル、コンピュータ技術の応用を強調する、に分けている。

1. 行動科学

この学問分野は比較的新しい知的学問分野である。組織理論・管理の実践における貢献は、ホーソン実験として知られる人間関係論によって始まったのである。

ホーソン実験は、企業組織についての多くの研究者のもつ見解の変化に科学的検証を与えたのであった。そして初期の人間関係論は、公式構造とともに個人、公式グループ、そしてグループ間関係を取り巻く社会システムとしての組織概念を前面に押し出したのであった。人間関係論の意図する点は、(1) Scott が観念として「産業ヒューマニズム」と呼ぶところの「人間の尊厳の回復を与えるための仕事環境の設計」であり、(2)組織行動における科学的研究調査法のであった¹⁾。ホーソン実験は、産業での行動研究の主要な研究例であったし、のちの研究、調査の基礎となったのである。

伝統的理論家は、人間行動のコントロールを強調したが、行動科学者の多くの文献はより民主的で、権威主義的でない、またより階層化されていない構造をもつ組織により高い価値をおいている。彼らは、モラル、感受性、心理的安全(人間の成長と欲求充足)を強調するパワーの同等化(power equalization)を提唱している²⁾。

行動科学という学問分野は、少なくとも次の二つを満足していなければならない——(1)人間行動をみつかること、(2)「科学的」アプローチをとること³⁾。また行動科学は、オープン・システムを用い、クローズド・システムから除外された変数を考慮している。伝統的理論が構造、課業(task)に関心を示しているのにたいして、行動科学者は人間的要因と人々が現実の組織において行動する方法(way)にかかわっているのである。Kast=Rosenzweig は、この学派を組織行動の理論を検証する実証研究に注目しているとしている。ただ、行動科学者は組織論・管理論に深い影響を与えたが、伝統的理論と同様、多くの概念はすべての組織に適用する普遍理論として示されているという点をさらに付け加えている⁴⁾。

2. 経営科学

経営科学は、科学的管理法の延長上にあると基本的には考えられるが、修正(modification)があることは言うまでもないことである。経営科学については、その分野とともに適切な名称をつけることは困難なのであるが、経営科学(management science)、オペレーションズ・リサーチ(operations research)、定量分析(quantitative analysis)、システム分析(systems analysis)、あるいは決定科学

(decisions science) と呼ばれている。ここでは、経営科学 (management science) と呼んでいる⁶⁾。ただこのアプローチは、組織を「経済-技術システム」(economic-technical system) とみなしていることに特徴がある。第二次世界大戦後からこのアプローチは発達し、経済学、工学、数学、統計学に大きく影響されている。このアプローチの強調点は、能率を最大にするための管理的、組織的行動の規範的モデルを確立することであった。つまり、意思決定者としての管理者に注目し、ある目的にたいして業績を最適化するためのシステムテックな分析と定量テクニックを駆使するのである。先進のコンピュータ技術をもって、数学、統計学、経済学、工学の諸技術を高度化し、発展させることによって、複雑な問題を分析する重要な道具 (tools) をこのアプローチは提供するのである⁶⁾。

経営科学は、主観的判断よりも客観的判断を強調し、問題解決のためのフレームワークとして科学的方法を採用する。そして、管理の意思決定の最適化を強調するこのアプローチは、組織や参加者の行動に関するいくつかの仮説を生み出した。しかし、これらの仮説は行動科学者が心理社会的志向をもって社会科学から導いた仮説とは異なり、数学、統計学、工学、そして経済学によって導かれており経済-技術志向を有している。

1950年代までに、線型計画法 (linear programming)、ゲーム理論 (game theory)、統計決定論 (statistical decision theory)、システム分析 (systems analysis)、シュミレーション (simulation)、モンテ・カルロ・テクニック (Monte Carlo techniques) などという経営科学の技法は、よく知られていなかったけれども、今日これらの方法は、商業、工業においてあたりまえのこととなったのみならず、商業・工業といった専門学校の基礎的カリキュラムとなっている⁷⁾。

また経営科学は経済-技術システムとしてとみるのにくわえ、社会システムとして組織を取り扱うようになってきている。そしてそれは、組織問題解決における解 (solutions) の内容と受諾 (quality and acceptance) の必要性を認識し始めている。行動科学者と同じく経営科学者 (management scientist) も組織における変革の動因となったのである⁸⁾。

3. 理論の分岐と収斂

表 III-1 組織論・管理論の発展

伝統的理論	修正		
科学的管理法 (能率的な課業パフォーマンス)			
官僚制モデル (権限と構造)	行動科学 (心理学的・社会的 そして文化的問題)		
経営管理論 (普遍的管理原則)	経営科学 (経済-技術的合理性)		
1900年代	1920年代	1940年代	1960年代

(出所) F. E. Kast & J. E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill, Inc., 1979, p. 95.

行動科学と経営科学の貢献によって、伝統的組織論・経営管理論は多く修正されたのであった (表 III-1)。観念的には、これらの二つのアプローチは統一的近代理論へと伝統的見解を統合させるのである。

多くの学問が組織、管理に興味をもつにつれて、研究者は必然的にみずからのパースペクティブを限定したなんらかの特定な主題における伝

統的先入観について考察するようになった。このように、単純化した「一般理論」の展開は、だんだんと困難になってきている。しかし、研究分野を限定するという試みは、継続した研究の弾力性とその機会を減少させるとして、新たなる前進のためには多くのアプローチによるインターディシプリナリー (interdisciplinary) な見地が必要なのであるという Simon の主張⁹⁾に、Kast=Rosenzweig は同調している。

そして最近、組織論、管理論を収斂するアプローチがあらわれてきたとして、彼らはシステムズ・アプローチ (systems approach) を示している。このアプローチは、内部要因あるいはサブシステム (subsystem) 間の関係を概念化し、環境と相互作用しているトータルなものとして組織をみようとする方法を与えてくれ、さらにシステム概念は、組織と管理のコンティンジェンシー的見解を展開するための基礎的フレームワークを与えてくれると Kast=Rosenzweig は示唆している。

- 注 1) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management*, op. cit., pp. 78-79.
2) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig. は、代表者として、H. J. Leavitt, R. Likert, D. McGregor, C. Argyris, A. Maslow W. G. Bennis らをあげている。(Ibid., pp. 83-84).
3) Ibid., p. 76.
4) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig., *Contingency Views of Organization and Management*, op. cit., p. 7.
5) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig., *Organization and Management*, op. cit., p. 85.
6) Ibid., p. 75.
7) Ibid., p. 89.
8) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Contingency Views of Organization and Management*, op. cit., p. 8.
9) Simonは次のように述べている。「今日、経営管理論の進歩には、観察と実験の技術、社会学、心理学、経済学、数学の鋭敏な用具が解きほくことができないほどしっかりと結び付けられて、織り込まれている。このことに関しては、その観察技術、その一般理論の体系、その分析用具をもっている科学的努力の他の領域において混乱の別の名は、進歩である。ただわれわれは、まだそれになれていないだけのことである」(H. A. Simon, "Approaching the Theory of Management in *Toward a Unified Theory of Management*, H. Koontz, ed, (New York: McGraw-Hill, Inc., 1964), p. 82. 鈴木英寿訳『経営の統一理論』、ダイヤモンド社、昭和43年、112ページ)。

Ⅳ システムズ・アプローチとコンティンジェンシー的見解

1. システムズ概念の登場

システム (system)¹⁾ という言葉は、自然、生物、社会という世界を広い範囲に渡ってカバーするものである。組織研究でのシステムズ・アプローチ (systems approach) の登場は、より広い理論的發展を反映しているものである。Bertalanffy は、「近代科学では、ダイナミックな相互作用ということがあらゆる分野において基本的な問題である。そして、その一般原理は一般システム理論 (General System Theory) に公式化されるであろう」²⁾ と述べている。Kast=Rosenzweig によれば、一般システム理論はあらゆるタイプのシステムをみる明白なマクロ的見解を与えているということなのである。大部分の科学にシステムのパースペクティブを採用することに組織と管理の理論家が、「最終的にはすべての科学を一つの基本的概念モデルへ統一すること」を提供するアプローチの発展への貢献

を切に願ったということは、驚くにはあたらないことである。

さらに、一般システム理論は機械的なアプローチの限界を打ち破り、クローズド・システムの思考にもとづいた諸原則を排除する理論的根拠を与えていると思われると Kast=Rosenzweig は指摘している。しかし Kast=Rosenzweig は、一般システム理論がすべてのシステムに適用可能な広い概念を開発しようとしたゆえに、その多くの概念が非常に抽象的となっているということを認めながらも、これらシステム概念は有用であって組織理論や管理の実践のレベルまでその適用を精練する必要があると論じている³⁾。

2. オープン・システム概念

Kast=Rosenzweig は、オープン・システムズ (open systems) の特徴として次の三つをあげている⁴⁾。

- (1) システムズは、構成要素 (components) あるいはサブシステム (subsystem) から構成される
- (2) システムズは、他のより広い上位システムから区別される境界を有している
- (3) システムズは、インプット (input) を受け入れ、なんらかの方法でそれらを変換し、環境へアウトプット (output) をもどすものである⁵⁾

オープン・システムは、情報、エネルギー原料を環境と交換する変換モデルとみなされるのである⁶⁾。このように、オープン・システム概念についての研究が多くみられるが、重要なことは相互反応する構成要素、環境への開放さ (openness)、そしてインプットをアウトプットへ変換するという点にあると Kast=Rosenzweig はまとめている。

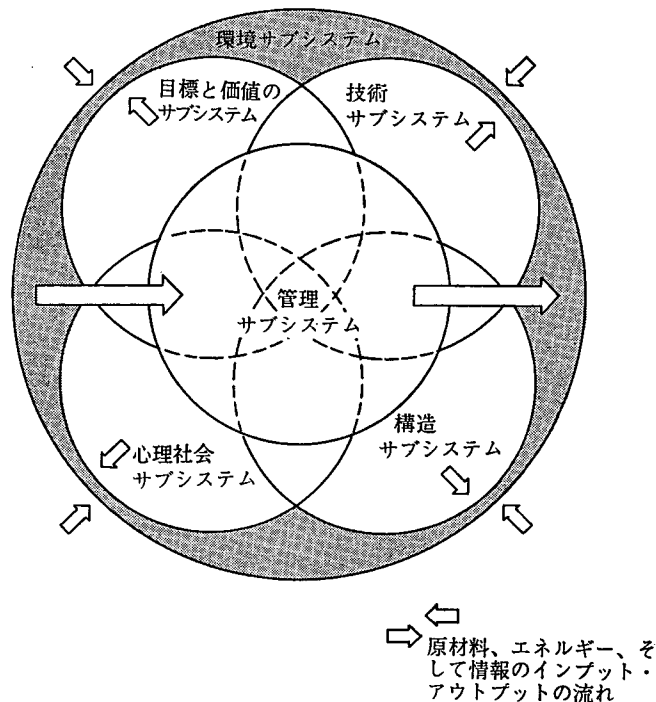
3. システムズ・アプローチと組織理論

伝統的組織理論は、高度に構造化された、クローズド・システム・アプローチを用いていた。近代理論は、オープン・システム・アプローチを志向している。組織および管理に関するシステム思考⁷⁾の歴史的根源のひとつとして、Kast=Rosenzweig は M. P. Follett をあげている。彼女は、心理学的、社会学的側面を考慮し、管理 (management) を社会プロセスとみなし、さらに組織を社会システムとしてみたのであった。Barnard は、システムズ・アプローチを活用した最初の一人であるし、Simon からも意思決定の複雑なシステムとして組織をみている。また、Selznick も組織研究に構造的機能分析とシステムズ・アプローチを用いている。

さらに、Kast=Rosenzweig はシステムズ・アプローチを導入した研究として、イギリスのタビストック学派による社会—技術システムの研究、Burns=Stalker による機械システムと有機体システムの研究、フランスでは Crozier らの包括的システムズ・アプローチ、そして社会心理学者である Katz=Kahn による一般概念図式としてのオープン・システム理論を利用した組織の包括理論をあげている⁸⁾。

Kast=Rosenzweigは、組織をオープンな、サブシステムからなる社会技術システムとみている(図Ⅳ-1)。つまり、「組織は(1)より広い環境のサブシステムであり、(2)目的志向——目的をもつ人々、(3)技術サブシステム (a technical subsystem)——知識、技術、装置、そして施設を使う人々、(4)構造サブシステム (a structural subsystem)——統合された活動にもとづいていっしょに働く人々、(5)心理社会サブシステム (a psychosocial subsystem)——社会関係にある人々、そして(6)管理サブシステム (a managerial subsystem)——すべての努力の計画化とコントロールによって調整されるものである」⁹⁾と要約されている(表Ⅵ-1)。各サブシステムの中で管理サブシステムは、目標の設定、計画化、組織化、諸活動のコントロールおよび環境化、組織化、諸活動のコントロールおよび環境と組織の関係に中心的役割を果している。また組織目標や価値はこれらサブシステムなかでのより重要なサブシステムのひとつである。伝統的管理論は、構造と管理のサブシステムを強調し、人間関係論者や行動科学者は心理社会サブシステムを強調し、動機づけ、グループ・ダイナミクス (group dynamics) やその他の関連要因に注目した。さらに、経営科学は技術サブシステムを強調し、意思決定の定量化の方法とコントロール・プロセスを強調したのである。組織と管理にたいするこれらの各アプローチは他のアプローチの重要性をあまり認識せず特定のサブシステムを強調した。近代的ア

図Ⅳ-1 組織システム



(出所) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill, Inc., 1979, p. 109.

表 N-1 組織の各サブシステム

各サブシステム	内 容	研 究 者
目標と価値のサブシステム	組織は、社会文化的環境から多くの価値を受け取り、社会的価値に影響を与える。	H. P. Knowles and B. O. Saxberg H. A. Simon
技 術 サブシステム	仕事達成のための知識であり、組織技術によって、インプットからアウトプットへの変換における技術、装置、プロセス、そして、施設を意味する。 技術サブシステムは組織目的によって決定され、仕事の要求に従って変化する。技術は、しばしば、組織構造と心理社会システムを規定する。	R. G. Hunt C. Perrow
心 理 社 会 サブシステム	個人の行動、動機づけ、地位、役割の階層、グループ・ダイナミックス、そして、影響システムから成る。もちろん、このシステムは技術、仕事、組織、内部構造と同様に外部環境によって影響される。	F. E. Fiedler R. Harrison J. J. Morse
構 造 サブシステム	組織構造は、技術、心理社会システムによって織りなされる。 構造は組織タスクの分化と統合の方法に関連しており、公式には、組織図、職務記述書、規則や手続きによって示される。また、権限、コミュニケーション、ワーク・フローのパターンにもかかっている。	J. W. Lorsch D. S. Pugh, D. J. Hickson, and C. R. Hinings
管 理 サブシステム	目標の設定、計画化、組織化、活動のコントロールそして、環境と組織の関係において中心的役割を果たす。	G. F. Lombard W. H. Newman J. D. Thompson

(F. E. Kast and J. E. Rosenzweig eds., *Contingency Views of Organization and Management*, Chicago: Science Research Associates, Inc., 1973, pp. 23-25. より作成)。

アプローチは、組織をオープンな、社会技術システムとみなし、主要なサブシステムすべてとそれらの相互作用を考慮しているのである。このように、組織は社会のサブシステムとして、上位システムの制限内でその目標を達成しなければならないのである¹⁰⁾。

4. コンティンジェンシーの視点

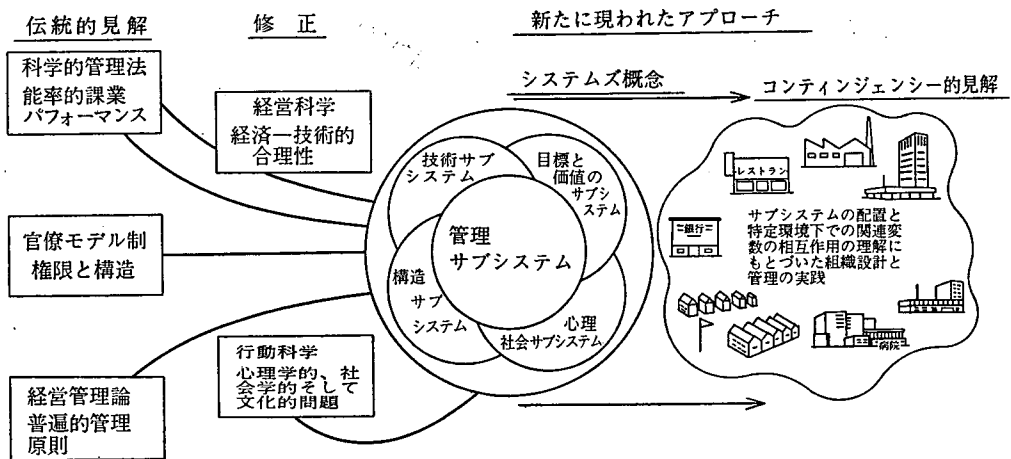
システムズ概念は、組織あるいは管理のための単純な所説を排除したのであった。システムズ・アプローチは、社会組織研究へマクロ的パラダイムを提供してくれた。しかし、それは生物のシステム、自然システムそして社会システムすべてに適切な包括的概念を展開しようとしたため、高度に抽象的となっているのである。伝統的官僚制理論は、第一に組織のマクロ的視点をあたえ、経営管理論はすべての組織に適用可能なマクロ的管理原則を発展させることに集中していた。そして、そのマクロ的な考えが重要な現象を説明できなかつたり、不完全であったとき、関心はマイクロ・レベル——人間関係、技術あるいは構造という組織の構成要素のより詳細な分析——に向けられたのであった。

現在、研究は修正されたマイクロ分析へと移向している。そうすることによって、その研究はよりオペレーショナルな事柄やより特定の中範囲概念をあつかえるであろう。この分析の中範囲レベルこそ

コンティンジェンシー的視点であると Kast=Rosenzweig は述べている。すなわち、コンティンジェンシー的視点は、(1)組織とマネジメントの普遍的原則が存在するという見解と、(2)各組織は独自のものであり、それぞれの状況は、分けて分析されなければならないとする見解の中間に位置している。この意味において、いわゆる、コンティンジェンシー・アプローチはまさに Merton の言う中範理理論なのである¹⁾。

コンティンジェンシー的見解は、システムズ概念を基礎としているが、より具体的であり、サブシステム間における諸関係のパターンと同様、社会組織のより特定の特徴を強調している。その本質は、組織化するそして管理することに唯一最善の方法はないというところにあるのである。すなわち、分権が集権よりも良いという必然性はないし、官僚制はすべて悪いわけではないのである。端的に言えば、すべては多くの相互関連する内部そして外部変数に依存しているのである。すなわち Kast=Rosenzweig によれば、このような過程は、特定の状況における組織の多様性に適応可能な理論の発展に対する基礎であり、まさにコンティンジェンシー的見解の本質なのである。以上、Kast=Rosenzweig の経営管理論の発展の推移を追ってきたが、これらは図Ⅳ-2によってまとめて示される。

図Ⅳ-2 システムズ概念とコンティンジェンシー的見解への組織論・管理論の発展



(出所) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill, Inc., 1979, p. 117.

- 注 1) Kast=Rosenzweig は、システムを「二つかそれ以上の相互依存する部分、構成要素、或いは、サブシステムからなり、環境上位システムから明確化できる境界によって輪郭を描かれる組織化された、統一の全体」として定義している (F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management*, op. cit., 1979, p. 98)。
- 2) Ludwig Von Bertalanffy, *Problems of Life* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1952), p.201. 「一般システム理論」という名前とその多くの基本的概念は、Bertalanffy によって明らかにされている。詳しくは、「The Theory of Open Systems in Physics and Biology, *Science*, 13 (1950), 23-29」と *General System Theory* (New York: George Braziller, Inc., 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年を参照のこと。

- 3) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, "General Systems Theory: Application for Organization and Management," *Academy of Management Journal*, 15 (1972), pp. 447-465.
- 4) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Contingency Views of Organization and Management*, op. cit., p. 11.
- 5) R. G. Hunt, "Technology and Organization", in *Contingency views of Organization and Management*, eds. Kast and Rosenzweig (Chicago: Science Research Associate, Inc., 1973), pp. 168-178.
- 6) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Ibid.*, p. 11.
- 7) システム思考については次のものに詳しい。G. M. Weinberg, *An Introduction to General Systems Thinking* (New York: John & Wiley & Sons, Inc., 1975) 松田武彦監訳、福田伸爾訳『一般システム思考入門』、紀伊国屋書店、昭和54年。
- 8) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management*, op. cit., p. 106.
- 9) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Contingency Views of Organization and Management*, op. cit., pp. 13-14.
- 10) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management*, op. cit., pp. 110-111.
- 11) *Ibid.*, p. 115.

V 経営管理論・経営組織論の現状

Kast=Rosenzweig が主張するように、コンティンジェンシー理論¹⁾は確かに現在の経営管理論の主流をなしているように思われる。コンティンジェンシー理論 (contingency theory) という名称は、Lawrence=Lorsch によって初めて使われたことは周知のごとくである²⁾。コンティンジェンシー理論は、組織と環境の關係にその中心的研究を注いでいる。1960年代からの諸研究はまさにこの点を研究し、急速に発展してきている。Fiedler は、「リーダーシップの有効性は状況好意性という集団属性を含むコンティンジェント変数に依存して決まるものである」というリーダーシップのコンティンジェンシー理論を展開した³⁾。また、リーダーの意思決定のスタイルとパフォーマンスの關係を意思決定を特性に関連させた適合の研究⁴⁾ や期待理論を基礎としたリーダーシップのスタイルとコンティンジェンシー変数の類型化の研究⁵⁾ があげられる。

以上の研究は集団レベルでの研究であるが、組織レベルでの研究も多く発表されている。Lawrence=Lorsch による、組織の分化と統合のパターンと環境の不確実性に基づいた組織構造の研究⁶⁾、Burns=Stalker の有機的システムと機械的システムと環境との關係の事例研究⁷⁾、Woodward の組織—技術關係に関するサウス・エセックスの研究⁸⁾、組織と規模の關係に注目した Pugh, Hickson, Hinings & Turner らアストン・グループの研究がそれである⁹⁾。さらに、組織と環境・技術との適合關係についての包括的識論をしている Thompson の研究¹⁰⁾も注目に値いするものであろう。

以上の組織に関する研究は、「もし組織が所与の環境に適合すれば、その組織は高い組織成果をあげるであろう」というもので、環境決定論の立場をとるのである。Pennings はこれを「構造的コンティンジェンシー理論」(Structural Contingency Theory)¹¹⁾と呼んでいる。この環境決定論的立場に対しては批判がある。Miles=Snow がネオコンティンジェンシー理論と名付けたところの戦略的決定論 (Strategic Choice) がそれである¹²⁾。この立場によれば、「組織は環境によってその構造を決められる

という受動的な立場にあるのではなく、環境に積極的に影響をおよぼすパワーを有しており、環境を自から創造する(enactment)」というものである。これらの立場を取る人々に J. Child, Pennings, Weick, Negandhi=Reimann らがいる¹³⁾。

このように、コンティンジェンシー理論においては環境(environment)の扱い方が決定的な役割を果たしている。Hall が指摘するごとく¹⁴⁾、初期のコンティンジェンシー理論(たとえば、Lawrence=Lorsch など)における環境概念は、組織と環境の区別が不明確であったり、取り扱われている環境変数も少なかった。その後の研究によって、環境は、二つに大別されている。それは Kast=Rosenzweig も述べているごとく、一般環境(general environment)とタスク環境(task environment)である¹⁵⁾。一般環境は所与の社会におけるすべての組織に影響を与える環境であり、リスク環境は個々の組織へ直接的に影響を与える環境のことである。日置弘一郎教授は、このタスク環境を Thompson に従ってさらに、(1)制約環境(constraints)、(2)偶変環境(contingencies)、(3)可変環境(variables)に分けて整理している¹⁶⁾。この区分は表 V-1 のように表わされる。表のなかの可変環境を考察する

表 V-1

	可視性	操作可能性	組織との影響力の方向	
制約環境	○	×	→ 組織	Woodward Aston グループ
偶変 "	×	△	↔ "	Lawrence=Lorsch J. R. Galbraith, Lorsch=Morse
可変 "	○	○	← "	組織間理論 (interorganizational theory)

(占部都美編『組織のコンティンジェンシー理論』164—168ページより作成) 白桃書房、昭和54年。

組織間理論(interorganizational theory)は、組織と組織の間に生ずる取引や支援それに伴う社会的諸関係についての研究であり、最近の新しい方向であるといえる¹⁷⁾。

しかし、環境を以上のように分類したとしても、環境の区別は常に明白であるわけではない。というのは環境は連続的に変化しているものであるし、認知、知覚される環境(perceived environment)はすべての人にとって同じであるとは限らないからである¹⁸⁾。

さらに環境は活動を行なう「場」として把握され、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状態に基づいて分類することもできる¹⁹⁾。

このように環境についての二側面にわたっての研究が盛んにおこなわれ、組織と環境についての関係が実証研究に基づいて明らかにされてきている。我国においても、コンティンジェンシー理論について多くの研究がなされ、野中郁次郎教授らを中心とする統合的コンティンジェンシー理論(組織の環境適合を考えるにあたって組織構造だけでなく、組織過程や個人属性を含めた組織全体の環境適合とその適合プロセスのダイナミクス、成員の動機の満足や組織的統合という枠組にする研究)がみられる²⁰⁾。

注 1) Kast=Rosenzweig は、システムズおよびコンティンジェンシー・アプローチ(a systems and contin-

- gency approach) という言葉を使用している。
- 2) 最近コンティンジェンシー理論 (contingency theory) という名称にかえて、situational theory という名称が使われている。たとえば、次のものをみよ。J. W. Lorsch, "Making Behavioral Science More Useful," *Harvard Business Review*, 57 (1979), 171-180. G. Dessler, *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1980). Luthans は contingency approach と situational approach を区別している。詳しくは、F. Luthans, *Introduction to Management: A Contingency Approach* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1976), pp. 31-33. 参照のこと。
 - 3) F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York McGraw-Hill, Inc., 1967). 山田雄一監訳『新しい管理者像の探求』、産業能率短期大学出版部、昭和45年。
 - 4) V. H. Vroom and P. W. Yetton, *Leadership and Decision Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973).
 - 5) R. J. House and T. T. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership," *Journal of Contemporary Business*, 3 (1974), 81-97.
 - 6) P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1967). 吉田博訳『組織の条件適用理論』、産業能率短期大学出版部、昭和52年。
 - 7) T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock, Publications, Ltd., 1961).
 - 8) J. Woodward, *Industrial Organization: Behavior and Control* (London: Oxford University Press, 1970). 都築栄、宮城浩祐、風間禎三郎訳『技術と組織行動』、日本能率協会、昭和46年。
 - 9) D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings and C. Turner, "Dimensions of Organizational Structure," *Administrative Science Quarterly*, 13 (1968), 65-105. D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings and C. Turner, "The Context of Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, 14 (1969), 91-114.
 - 10) J. D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1967).
 - 11) J. M. Pennings, "The Relevance of the Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 20 (1975), 393-410.
 - 12) R. E. Miles and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1978), pp. 260-263.
 - 13) これらのコンティンジェンシー理論については、占部都美編『組織のコンティンジェンシー理論』、白桃書房、昭和54年に詳しいので参照されたい。
 - 14) R. H. Hall, "Book Review to Organization and Environment by Lawrence and Lorsch," *Administrative Science Quarterly*, 13 (1968), 185.
 - 15) Kast=Rosenzweig は R. H. Hall, *Organizations: Structure and Process* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1972), pp. 297-324. と R. N. Osborn and J. G. Hunt, "Environment and Organization Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 19 (1974), 231-246. から、環境を社会(一般)環境とタスク(特定)環境として叙述している (F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management*, op. cit., pp. 130-135).
 - 16) 日置弘一郎『組織デザイン論と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』、白桃書房、昭和54年) 164-171ページ。
 - 17) W. M. Evan, "The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations," in *Approach to Organizational Design*, ed. J. D. Thompson. (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1966).
 - 18) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management*, op. cit., pp. 132-136.

- 19) この分類によれば、環境は次のように分けられる。(1)、静態的・散在的 (Placid-Randomized) 環境、(2)、静態的、偏在的 (Placid-Clustered) 環境、(3)、動態的・競争的 (Disturbed-Reactive) 環境、(4)、激動的 (turbulent) 環境、である。詳しくは占部都美編、前掲書188-192ページを参照されたい。
- 20) 野中郁次郎、加護野忠男、小松陽一、奥村昭博、坂下昭宣『組織現象の理論と測定』、千倉書房、昭和53年。

VI 結

これまで、Kast=Rosenzweig の所論を中心として論を進め、経営管理論、組織論の現状を概観してきた。そこで明らかになったことは、確かにコンティンジェンシー理論すなわちコンティンジェンシー的視点が、複雑な状況の診断 (diagnosis) をより容易にし、適切な管理活動の可能性を増大させているということであり、またこれまでの理論に比べより具体的で、特定の特徴や各サブシステム間の相互依存関係をより強調している点である。

Lawrence=Lorsch¹⁾, Luthans²⁾, Kast=Rosenzweig の言うように、コンティンジェンシー理論が、伝統的理論、人間関係論、近代組織論という過去の理論の否定の上に成立した理論と異なり、それぞれの理論を特定の状況においては有効であるとするより包括的な立場にたつものであるならば、第一にコンティンジェンシー理論は、Koontz の指摘する経営管理論の「意味論のジャングル」をインターディシプリナリー (interdisciplinary) な立場をとることによって、のりこえようとしている。じじつ前節の経営管理論の現状で述べたように、実証研究に基づいた多数の研究によって、組織論、管理論の複雑なメカニズムが少しずつ解明されてきている。

つぎに第二にコンティンジェンシー理論は、実証研究という方法を特徴としているのである。さらに第三に、Kast=Rosenzweig が強調しているごとく、それはシステムズ・アプローチを基盤としている。インプット→変換→アウトプットというシステム観に基づくオープン・システムを採用しているという点に注目すれば、初期のコンティンジェンシー理論に向けられた静態論的、規範論的であるという批判はあたっていないように思われる。しかし、実際の研究においてはある適合状態からある適合状態への移行が必ずしも明確に示されていないがゆえに、この点は今後コンティンジェンシー理論に課せられた課題であろう。

以上のように、コンティンジェンシー理論を中心として経営管理論の動向を検討してきたが、今後とも、実証研究に基づいた中範囲理論の構築に向う傾向がつづくであろう。これらの研究によって、経営管理・組織の多くの側面がより明白なものとして解明されるということは、十分期待される場所である。

しかし、このコンティンジェンシー理論が果して Kast=Rosenzweig が主張しているように、今後の経営管理論の中心内容をなすかどうか、というコンティンジェンシー理論の評価にかかわる問題はなお残されている。

注 1) Lawrence and Lorsch, *Organization and Environment*, op. cit., pp. 185-210. 邦訳223-256ページ。

2) Luthans, *Introduction to Management*. op. cit., pp. 3-26.