

情況的接近 (Contingency Approach) について

河野 豊 弘

I 情況的なアプローチ (Contingency Approach) の概念と特色

情況的接近は、普遍的な原理や原則が存在しそれがあらゆる場合に適応しようとする普遍理論 (universal approach) に対する批判から出発した。すなわち今までの一般的な理論や原則がうまく現象を説明しないし、情況が違った場合に異った情況の下における問題を解くことができないということに対する反省から始ったのである。多くの場合、理論は理論として「我が社は違う」という意見がしばしば聞かれるが、このような一般理論や一般原則の限界、すなわちテーラーのいう唯一最善の方法 (one best method) の限界から出発したものである。従ってそれは普遍理論に対する挑戦である。他方において情況的接近は、一般的理論を発見することができないといているのではない。あらゆる手段は情況によってみなことなるといっているのではない。サイモン (H. A. Simon) は原理・原則がそれぞれ相反することを述べることがあると批判し、結局意思決定論を研究すべきであるといっているが (Simon, 1959), このような考え方に賛成するものでもない。又教育の方法として原理・原則を教える代わりにケース・スタディを解き、そのケース・スタディの解明を通じて、判断力を養うことこそ経営教育であるという考え方に賛成するわけではない。それは中道を行くものであり、ある種の法則や原則を見つけ出そうとするのであ

る。一方の極端に一般的原則を主張するユニバーサルなアプローチがあり、他方の極に全て情況による (it all depends) の考え方があり、その中間に情況的接近にもとづく理論や原則があるといえることができる。

情況的接近においては組織をシステムとみ、それらをサブシステムにわけ、そのサブシステムを2, 3の類型に分け、結局それらのサブシステムの類型の間の適合 (fit) を見出そうとするのである。従ってそれはある環境の下にどうなるということでもなく、又ある前提の下にどうなるということを用いるのではない。今研究しようとしている命題が、他を固定した場合にどのようなことになるかということを見るのではなく、サブシステムの類型の間に、相互に交互作用があり、サブシステムのいくつかの類型の関係をマトリックスに示すならば、それらの間の適合を見出そうとするのである。

例えばフィードラー (F. E. Fiedler, 1967) の情況理論の場合にはリーダーシップのパターンを人間関係指向と仕事指向とに分ける。人間関係を良い場合と悪い場合とに分ける。仕事は定型的な場合と非定型的な場合とに分ける。そして地位のもつ力が強い場合と弱い場合とに分ける。このように4つのサブシステムのおのおの2つの類型をもちそれらの間にうまく適合する組合せがあるということを主張する。そして人間関係がよく仕事が定型的であり、その地位のもつ権限が強い場合にはむしろ業績指向型のリーダーシップのパターンが業績をよくする。これに反して人間関係が

よく仕事が定型的でないそして地位のもつ権限が弱い場合には（フィードラーの第2図における4の場合）人間関係指向のリーダーシップが業績を高める。

このように相互のサブシステムの種類の間の適正なフィットを見出すことをその特色とする。しかもそののちに統制し変えることができるものと変えられないものを見出し、何を変えうるかを考える。フィードラーの場合はリーダーシップのパターンは変えられない、人間関係や仕事の内容や地位の力は変えられるので、特定のリーダーシップに他のサブシステムを合わせることをすべきであるという主張を述べるのであり、このことから判るようにリーダーシップの前提になるものを固定して、リーダーシップはどのようなパターンが適合するかということを見出すのである、というよりもそれらのサブシステムの間での適正なる適合性を見出すところに、情況理論の特色があるといった方がよいであろう。

しかもそのようなサブシステムはオープンシステム（open system）でありクローズドシステム（closed system）ではないとみるのである。クローズドシステムであるとすれば各サブシステムは他のサブシステムと関係なく決めることができるのであろう。しかし、それらは相互に関係があるのでありここにそれらのサブシステムの間での適合性を見出すことが必要になってくる。つまり情況的接近（contingency approach）は全体のシステムの中でサブシステムをみようとするのである。木をみるために森をみる。そして木との関係位置をみながら組織についてのいろいろな法則や原則を見出そうとするのである。

ここで組織のサブシステムをいかに分けるかが問題になる。カストとローゼンツバイク（F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, 1973）は組織のサブシステムを次の6つに分ける。(1)環境のサブシステム（environment subsystem）,

(2)目標サブシステム(goal subsystem), (3)技術的サブシステム（technical subsystem）, (4)構造サブシステム(structural subsystem), (5)人間的社会的心理的サブシステム（psycho-social subsystem）, (6)経営サブシステム（managerial subsystem）。環境は組織の外にあるサブシステムであり、それは組織の目標や個人のモチベーションに影響を与えるばかりでなく、又技術的なサブシステム、構造的なサブシステムにも影響を与える。反対に自動車会社が社会に大きなインパクトを与えるように、企業は又環境に影響を与える、このように組織は環境と取引をしている。

第二の目標サブシステムは企業の目標を示す。これらは環境と内部構成員のサブシステムに大きく影響される。第三の技術的サブシステムは仕事を達成するし方でありインプット（input）をアウトプット（output）に変換するし方である。それは狭い意味での技術、設備、プロセスなどを示すのである。技術的なサブシステムは企業の目標と関係があり、又どのような仕事（task）を遂行するかと関係がある。そして技術的なサブシステムは組織構造システムや人的システムを規定することが多い。

人的サブシステム（psychosocial subsystem 又は human subsystem）は、組織の中の個人の行動や動機を示し、又小集団の関係、その中の関係、影響のシステムなどを意味する。この人的なサブシステムは外部環境に影響されて技術や組織構造と相互に関連をもつ。

組織構造システムは組織の中で仕事を分割し、それをいかに統合するかにかかわるものである。それは公式の組織であり組織図、職務明細書、手続や規則によって明らかにされる。それによって仕事の分担、権限、コミュニケーション、仕事の流れなどが規定される。それは技術的なサブシステムや人的なサブシステムと相互に関係がある。

経営サブシステムは計画し組織を行い、コントロールすることを意味するのである。それはサブシステムの中で中心的な役割を果たしている。

以上がカストとローゼンツバイクによるサブシステムの6つの分類である。これを我々の考え方と比べてみる。これを対比したものが第1表である。カストとローゼンツバイクの考え方を我々のサブシステムの考え方と対比すれば第1表のようである。我々は組織のサブシステムを大きく分けて、経営のプロセスについてのサブシステム又は情報処理についてのサブシステムと機能的なサブシステム又は資源処理についてのサブシステムとに大きく分ける。情報処理についてのサブシステムは、目標サブシステム、計画サブシステム、コントロールのサブシステム、リーダーシップのサブシステムの4つになる。他方資源処理についてのサブシステムは、適応サブシステム、技術的なサブシステム、人的なサブシステム、構造サブシステム、財務サブシステムの5つに分けられる。カスト・ローゼンツバイクの分類とはだいたい対応しているが、カスト・ローゼンツバイクには適応的なサブシステム、すなわち戦略をたて、製品構成、垂直的統合、多国籍企業経営又合併や提携などの組織が全体として環境に適應することについてのサブシステムが欠けている。又財務的なサブシステムが欠けている。

このようなサブシステムは相互に背反的であり (mutually exclusive) かつ組織の全体のシステムを含む (exhaustive) でなければならない。第1表はそのように相互背反的であり、全部を網羅しうるサブシステムの分類であることが必要である。しかもこのようなサブシステムは相互に関連があり、このようなサブシステムをさらに特性によって2つ以上に分け、それらの特性の間の適合 (fit) を見出すことが情動的な接近をとるために必要になる。

第1表 サブシステムの分類

(河 野)	(カストとローゼンツバイク)
A 情報処理のサブシステム	
1 目標	目標
2 計画	経営
3 統制	経営
4 リーダーシップ	経営
B 資源及びその処理のサブシステム	
5 適応	なし
6 技術	技術
7 人間	人間
8 構造	組織構造
9 財務	なし

情動的な接近によって、普遍的接近方法では一見法則を見つけることができないような場合にも法則を見つける。ある一つの要因が全く反対の結果を生む場合がある。例えば、フィードラーの例にみるように業績指向型のリーダーシップは人間関係がよく、仕事が定型的でありかつ地位の力が強い場合にはよい業績を生むがしかし反対に他の条件は同じであっても人間関係が悪い場合にはむしろ悪い業績を生む。その場合には反対のリーダーシップのパターンである人間関係指向的なリーダーシップの方がよい業績を生むのである。このように同じリーダーシップのパターンが全く反対の結果を生む。

反対に異ったリーダーシップのパターンが同じ業績を生むということもありうる。例えば仕事が定型的でない場合でも人間関係がよければ人間関係指向型のリーダーシップがよい業績を生み、又仕事が定型的な場合でも人間関係が悪ければ人間関係指向型のリーダーシップがよい結果を生むという関係もある。これはサブシステムの間に関係し合う効果があるからである。これを別のいい方をもってすれば、一般的な理論は $Y=F(x)$ という関係だけで現象をみる。そこで Y は業績であり x は組織の変数、例えばリーダーシップや組織構造などである。これに対して情況

的な接近方法は、 $Y=F(x, z, l, \dots)$ のような考え方、又は $F(y, x, z, l, \dots) = 0$ のような関係をみようとす。それは実験計画法の考え方や多重回帰分析の考え方に近く、複雑な因果関係を辿り、複数の要因の間に相互関係があることをみようとすのである。しかも理論を目指すものであり、単なる理論の応用の方法を述べるのではない。いろいろなサブシステムのそれぞれの特性ごとの間に適合 (fit) がありその適合についての一般性を求めようとすのである。

情況的接近はサブシステムの特性の間の適合状態をみつけたのち、どれがコントロールしうるものであるかを後で考えるのであり、組織の業績や参加メンバーの満足を高めるためには、どれをコントロールしうるかを広い範囲の中から選び出しうる。例えばリーダーシップの一般理論を研究するとすれば、そこではリーダーシップをいかに変えたいかということしか問題にならないであろう。しかしフィードラーのようにリーダーシップと人、組織構造又仕事の内容などのそれぞれの特性の間に適合する組合せがあるということを開明したならば、次にどれをコントロールしうるかということを考える。そしてフィードラーはリーダーシップではなく、人や組織構造や仕事のやり方を変えることができると述べるのであり、何を統制しうるかということを広い範囲にわたって探索し、その中でもっとも統制しやすいものを統制しようとする、のである。

情況的接近による理論や原則の利点。

情況的接近による理論や原則の利点は何であろうか。第一に具体的な現象をよりよく説明しうるということである。一般理論や一般原則では例外が非常に多くでてくるのであるが、又時によっては例外の方が多く結局原則そのものが否定される場合があるのであるが、情況的接近の場合には他のサブシステムのいくつかの特性をも考慮にいれるのであるから

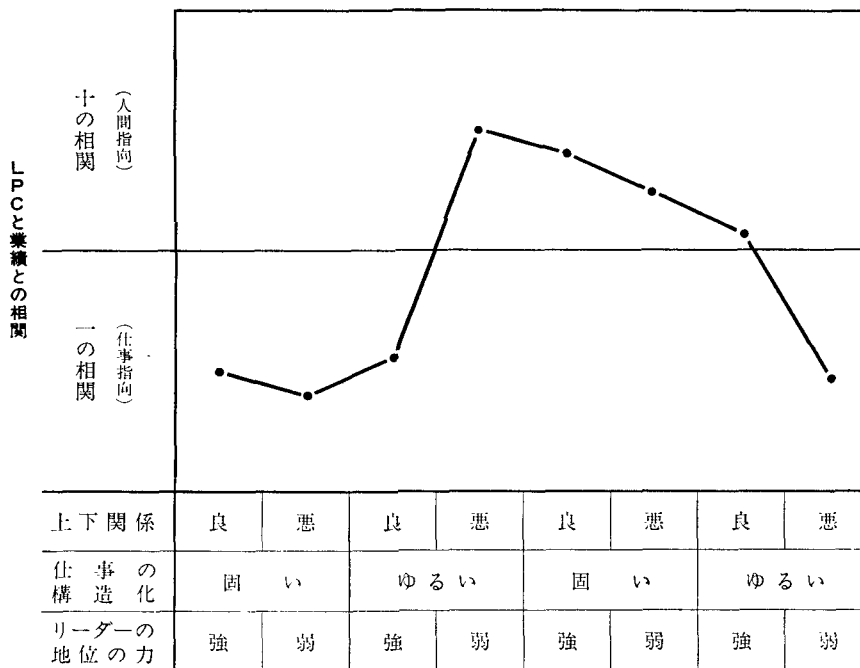
具体的現象をよりよく説明できる。従って実践的な使いうる実践原則を見出すことができる。それは理論や原則の前提を明らかにし、詳細に他のサブシステムとの因果関係や相互関係をみるからである。

第二に全体のシステムをみながら部分部分をみることができる。すなわち木をみて森をみないのではなく、森をみて木をみるのであり、より広く組織をシステムとしてみる。しかもそれぞれのサブシステムが相互に影響し合うというオープンシステムとしてサブシステムをみることができる。しかもサブシステムは相互に背反的であり、かつ全てのサブシステムを網羅するものであることをまず意図するのであるから体系的に組織のサブシステムをみることができる。

第三にもしサブシステムの構成とその特性と、それらの各サブシステムの諸特性の間の適合状態がどの組織にも見出されるならば、それは組織の管理の一般理論や一般的な原理を見出しうる。それはペロー (Perrow) が述べるところであるが、もしサブシステムやその特性を適切に分け、それが私企業の中でも大企業や中小企業、又病院や学校や軍隊その他あらゆる組織の諸特性をそこに表現しているならば、その情況的接近による理論は単に企業の組織の理論ばかりではなく、又軍隊の組織の理論だけではなく、広く組織一般の原理たりうるであろう。

第四には多国籍企業経営の理論や原則を発見するには不可欠の接近方法であるということである。国によって環境が著しく異り、又企業のサブシステムも著しく異なる。アメリカで成功する原則やアメリカの組織をよく説明できる理論が、インドや日本であてはまることは考えられないのであり、環境やサブシステムの中の諸特性の分類を適切に行い、それらの間の適合状態を見出すことによって国により地域によって異った経営方法が成功し、よい業績と参加者の満足とをうることができ

第2表 情況とリーダーシップと業績との関係



〔註〕 Fiedler (1969) より。

るのであり、多国籍企業経営においては一般原則はあてはまらない。例えばマクレガー (McGregor) のY理論は先進国には適するかもしれないが、発展途上国には適しないかもしれない。そこではX理論の方がよりよく適合するかもしれない。

II 情况的接近の諸理論の比較と評価

1 フィードラーの情況理論

フィードラー (F. E. Fiedler, 1967, 1969) は10年以上にもわたってたくさんの小集団及び会社全体等のデータを集め、それを分析しどのような情況でどのようなリーダーシップが有効であるかを研究した。フィードラーは例えば今までテーラーが業績指向型のリーダーシップだけが低い能率を生むという主張を

批判し、マクレガーやリッカートが人間関係指向型のリーダーシップだけが低い業績を生むという普遍論を批判した。フィードラーの研究した対象グループは例えば爆撃機のチーム、戦車隊のチーム、平炉の作業現場、販売会社全体、バスケットボールのチーム、創造性研究グループ等の業績であった。業績は例えば爆撃機や戦車隊であれば射撃の命中の度合、又会社の場合には生産性や利益で測定され、又バスケットボールのチームの場合には勝った試合の数、創造性研究グループの場合には創造性得点等によって高い業績を持つグループと低い業績のグループと分けたのである。リーダーシップのスタイルは2つに分けて、業績指向型と人間関係指向型の2つに分けた (この点ブレイク・ムートンのいう9・9型のリーダーシップのパターンは考慮にいけない。Blake & Mouton, 1968)。このリーダーシップスタイルが、業績指向型であるか、

あるいは人間関係指向型であるかを測定するためには、フィードラーは LPC (Least Preferred Co-worker, もっとも好ましくない協力相手) の評価点によって測定する。これはある測定表に記入してもらって、最も好ましくない協力相手を「非常に好ましくない」という非常に低い点数をつけるならば、彼は人に対して好き嫌いが大きいという評価が与えられ、又 LPC スコアの高いリーダーはそれほど好き嫌いが少ないというふうに評価される。そして高い LPC スコアをもつ人は人間関係指向型のリーダーシップをもつ人であるとみなされる。低い LPC のスコア、つまり好き嫌いの激しい人は、業績指向型のリーダーであるとみなされる。この分類は少し粗雑であるように思われるが、フィードラーはたくさんの調査によって、そのような分類が妥当であると考えてるのである。

フィードラーの発見の要約は第2表に示される。ここで上部は LPC 得点と業績とプラスの相関がある領域を示し、下の半分は LPC 得点と業績とがマイナスの相関をもっていることを示し、それぞれの高さは相関係数の値を示す。つまり表の上に高くでている点は人間関係指向型のリーダーシップの場合に高い業績を示すことを、高い業績となることを示し、又下の部分に低くでている領域は業績指向型のリーダーシップが高い業績をもたらすことを示している。

このように異った状況によって異ったリーダーシップのパターンが同じように高い業績をもたらす、又反対に同じようなリーダーシップの型が全く反対の業績をもたらすことを発見した。

フィードラーがあげた状況とは何か。それは3つあり先ず第一には人間関係の良し悪しである。これはそのリーダーが上からも下からも好かれているかどうかということによって表わされる。この要因がリーダーシップの型と業績との関係を規定する最も重要な要因

であるとされる。

第二には、職務の性質でありそれが定型的であり、はっきりと規則に決めたり明確に指定されるものであればそれは構成化された (structured) の仕事であり、1つ以上のやり方があり、いろいろな方法があり、創造的な発想の余地があるような仕事は構成化されていない (unstructured) の仕事である。

第三の状況は権限の強さ (position power) であり制度上の権限が強いか弱いかによって測られる。権限が強ければグループの業績が高いとは限らない。

このような状況の違いに応じて第2表のように有効なリーダーシップのパターンが違っているのである。例えば人間関係がよく、仕事が定型的であり又権限が強い1の場合には業績指向型のリーダーシップが高い業績を生む。これは第2表の1の場合である。反対に4の場合のように人間関係がよく、仕事が定型的でなく権限が弱い場合には、むしろ人間関係指向のリーダーシップが高い業績を生むのである。さらに人間関係が悪く、仕事が定型的であり、権限が強い5の場合には、1の場合と全く反対に人間関係指向型のリーダーシップが高い業績を生む。さらに8の場合のように人間関係が悪く、仕事が定型的でなく、権限が弱い場合にはむしろ業績指向型のリーダーシップが高い業績を生む。このように同じリーダーシップでも状況によって異った結果を生み、又異ったリーダーシップでも同じ高い業績を生む場合があるのである。

このように人間関係、仕事の内容、権限の強さいかにによって適するリーダーシップのパターンが違っているのであり、リーダーシップについての状況理論 (contingency theory) の典型的なモデルとみることができる。

フィードラーはどの組織の要素を変えることができ、どれを変えることができないかを述べている。フィードラーは状況に応じてリーダーシップのパターンを変えるべきである

とはいわないのである。フィードラーによればリーダーシップのスタイルはその人に固有のものであり、その人の生まれつきの人格 (personality) によるのであり、トレーニングによって変えることも困難である。しかも有能なリーダーはそう多くはいないのであり、与えられたリーダーをいかに有効に使うかが問題である。そこでリーダーシップの型を変える代りにむしろ状況を変える。それによって業績があがるようにすべきである、と主張する。

例えば人間関係が悪い場合にはその人間を変えるべきである。例えば文化とか教育的な背景等が同じような人をその組織に充当すれば人間関係はよくなりうるであろう。又仕事が決定的であるか否かという点については、もし仕事がよく構造化されている方が、リーダーシップのパターンとよく合うのであるならば、はっきりと職務を決め手続を詳しく決めることによって定型的でない仕事をも定型的な仕事に近くすることができる。又権限の強いことが有効なリーダーシップを生むために必要であるならば、その人に権限を与えたり又助力をする人を与えることによって権限を強めることができる。このようにしてリーダーを変えるよりも、むしろ状況を変えることが業績をあげるために有効であるといっている。いずれにせよどこでも成功するリーダーシップのパターンはない、と述べている。

フィードラーの理論は、組織の4つの変数の間の適合状態 (fit) が業績にいかに関与を与えるかを分析した理論とみることができる。すなわちリーダーシップと人間関係のシステムと仕事の構造としての技術的なシステムと、権限で表わされる組織構造のシステムの4つ間の適合状態がいかに関与を左右するかを分析したものであるといえる。

フィードラーの理論には次の4つの問題があると思われる。

第一にはフィードラーの理論は主として低

いレベルにおける組織の研究であり組織自体の目標や戦略の決定がいかに行われ、そこにおける組織構造やトップのレベルにおけるリーダーシップや組織構造がどのように業績に影響を与えるかの分析ではない。つまり目標や戦略についての分析ではなく、オペレーションについての分析である。

第二の問題点としては LPC 得点の低い者は、すなわち業績指向型であると前提していることであり、LPC 得点が高ければ人間関係指向型であることは了解しうるが、それが低い場合に直ちに業績指向型であると判定するところに若干無理があるように思われる。

第三にはリーダーシップのパターンとして業績指向型と人間関係指向型のみをみており、ブレイク・ムートンの管理グリッドのいわゆる 9・9 型の管理や、マクレガーの Y 理論、またリッカートのシステム IV 等の簡単にいえば参加的なリーダーシップについての分析がないということである。

第四には組織の業績のみの分析であり、そのメンバーの満足は分析していないということである。

2 モース (J. J. Morse) の情況理論

モースはローシュ (J. W. Lorsch) と協力して第 3 表のような 2 つの会社の合計 4 つの工場の組織を調査しそこで 1 つの工場で 40 人以上のマネージャーに面接し、又その下の一般従業員に対して仕事の満足度を、自信を持つ度合 (sence of competence) によって測定しどのような組織構造が組織の業績を向上し又個人の満足が増大するかを測定した (Morse & Lorsch, 1970)。1 つの会社は空罐の製造業でありそこでの仕事は比較的予測が容易であり又定型的である。他の会社の業務は研究業務であって予測が困難であり仕事は定型的ではない。それぞれの会社の業績のあがっている工場と、あがっていない工場を対比してどのような違いがあるか、どのよう

第3表 4つの職場の比較

	空罐の製造会社 (定型の仕事)	技術研究会社 (非定型の仕事)
業績よい 職場	(X理論的) Akron 工場	(Y理論的) Stockton 研究所
業績悪い 職場	(Y理論的) Hartford 工場	(X理論的) Carmel 研究所

〔註〕 Morse & Lorsch (1970) より。

な類似性があるかを分析したものである。ここでは書類にもとづいて規則や規定なども調べている。第3表にみるようにアクロン工場は定型の仕事をやりながら業績が高く、従業員の満足度が高い工場であり、ストックトンは非定型の仕事である研究開発をやりながら業績のあがっている工場である。

モースの発見を一口でいえば、そして、マクレガーのY理論とX理論 (McGregor, 1960) の概念を用いていえば定型の仕事をする工場アクロンにおいては、X理論的な組織構造とリーダーシップのパターンが適しており、又定型でない仕事をやるストックトンの研究所においては理論的な参加的なリーダーシップとゆるい構造化される度合の少ない組織が適しているというのである。マクレガーやリッカートによればもっともよい組織のパターンはY理論でありシステムⅣ (Likert, 1967) であるわけであるが、モースは定型の仕事を行う職場においては、むしろX理論あるいはリッカートのシステムⅡ等 (Likert, 1967) が適しているということを発見した点で興味深い。すなわちモースによれば、どのような場合にも適する唯一の最善の (onebest method) の方法はないのであり、他のサブ・システム特に技術的な生産方法と組織やリーダーシップとの適合を考えることが必要であるというのである。

その発見の概要は第4表及び第5表に示される。第4表は公式の組織構造の相違であり、まず組織図や又は会社の規則にもとづいて決

第4表 公式組織の適合の相違

	Akron	Stockton
公式の職務の相関係	構造化が強い	構造化は弱い
公式の規則	多く、具体的	少く、弾力的
公式の時間指向	短い	長い
公式の目標	製造	科学

〔註〕 Morse & Lorsch (1970) より。

められた仕事のやり方又他の部門との関係は、アクロンの場合には非常に構造化されており、又ははっきりと決められている。これに対してストックトンの場合には構造化の程度が低く仕事のやり方などははっきりと規定されていない。

公式の規則、手続又統制の方法、業績測定の仕事のやり方等は、アクロンの場合には広くどの仕事にも決められており具体的に詳細に決められており、又統一がとられている。これに対してストックトンの場合には規則によってしる範囲は最小限度であり、又その規則もゆるく又弾力性がある。

公式の規則の中に規定されてある時間の長さは、おそらく計画やコントロールの期間の長さであろうがアクロンの場合にはその期間は短く、ストックトンの場合にはその期間が長い。

公式に決められてある各部門の目標はアクロンの場合には生産を能率的に行うことであり、ストックトンの場合には科学技術の高さである。

このように成功しつつある2つの工場の組織構造や目標や又コントロールの方法は、いちじるしく異っている。アクロンの場合には一口でいえば規則を詳細に決めることであり、ストックトンの場合は規則を最小限度にし低いレベルの構造化を行うことである。

これに反して能率の高くないハートフォードの工場においては仕事は定型であるにかかわらず規則がはっきり決められておらず、ゆるい構造化を行っているために、能率が低

第5表 実際の組織の気風の相違

	Akron	Stockton
構造化	強く統制されており、構造化は強い	自由で構造化は弱い
影響力の分布	全体の影響力は弱く、上層に集中	全体の影響力は強く、各階層に均等に配分
上下関係	仕事の選択は自由でなく、上は下にはっきり指示する	上下関係は自由で監督はゆるい
仲間関係	仲間は似ていると見る、自ら相互に調整する	仲間は違っていると見る、相互調整は困難
時間指向	短い	長い
目標	生産	科学的
リーダーシップスタイル	人間よりも仕事指向	人間よりも仕事指向

【註】 Morse (1970) より。

い、又従業員の満足度も低い。同様に仕事が反復的でないカーメルの研究所においては規則が詳細に決められており、その仕事のために業績があがらず、又従業員の不満も高い。

次に従業員の目からみた組織の特性は何か。ここで従業員の目からみたとは、公式に決められたものの組織の実体は何か、又従業員は公式の組織をどのように認識しているか、とやり方も標準的にすることを強制しすぎて、いう見地からの特徴である。この特徴は場合によっては公式の組織の特徴と一致しない場合もありうるし、又公式の組織に決められていないこともその特性としてとらえることがありうる。

第5表は従業員の目からみた組織の特性である。組織の構造化についての印象はアクロンにおいては、組織の構造化のレベルは非常に高く統制が強いと認識されているのに対して、ストックトンにおいては構造化の程度が低いと認識されている。これは公式な組織の

たてまえがそのまま実態であることを示す。

次に影響力の分布である。アクロンにおいては権限、それにもとづく影響力は、組織の上層に集中されており、全体としては組織の影響力は低いとみられている。これに対しストックトンにおいては組織全体の影響力は大きいと認識されており、しかもその影響力は組織の各レベルに均等に分布されており、上層に集中してはいない。つまり権限が下にまかされている度合いが高いとみられている。

上長と下との関係の特徴は、アクロンにおいては下の者が、仕事を選択し、それを遂行する方法についての自由の度合いは少なく、又管理の指導力は強いと感じている。これに対してストックトンにおいては一般の従業員の仕事を選択しそれを遂行する方法について自由の度合いが高く、参加的な管理が行われていると認識している。

次に仲間との関係であるが、アクロンにおいては仲間は等質的であり、そして相互の間で自ら仕事の調整を行うことが多いと認識しているのに対して、ストックトンの研究所においては仲間との違いが非常に大きく、知識や学歴の違いも大きく、ものの考え方の違いも大きいと認識しており、又相互の仕事は非常に違っているので自分達で調整することが困難であると認識されている。

その視野の長さはアクロンにおいては短期であり、ストックトンにおいては長期である。

目標指向の領域はアクロンにおいては生産を能率的に行うことであり、ストックトンにおいては科学的な技術を高めることであると認識されている。このような仲間との関係の特色や、又時間指向、又価値指向の違いはリーダーシップのパターンの違いを必要とする。リーダーシップの違いやコントロールの違いを必要とする。例えば短期の視野をもつ組織に対しては短期の業績評価が適しており、長期の視野をもつ組織に対しては長期的にみての業績評価が適することになる。

トップのリーダーシップスタイルは、アクロンにおいては人間関係指向よりも仕事指向である。この理由は、アクロンにおいては仕事は定型的であるが上層において仕事をはっきりと決める必要があり、しかもそのような仕事の遂行方法をはっきり決めることは、生産技術その他仕事の技術がすぐれていることが必要であるので上層のリーダーシップのスタイルは、仕事指向のスタイルであることが必要である。一方ストックトンにおいては、各人の仕事が非常に異っておりその異った仕事を全体として統合することが業績をあげ、又個人の満足を高めるために不可欠であるために、上層は仕事指向的であり、全体としての研究の仕事を統合することが必要であるからである。

生産性の低いハートフォードの工場においてはこれに反して定型的な仕事と組織構造やリーダーシップのパターンが適合しておらず、仕事が定型的であるにもかかわらず、構成化の度合いが低く、又参加的なリーダーシップを行っており、反対に業績のあがらないカメル研究所においては、権限がトップに集中し、構造化の度合いが高く、又強い指示を伴うリーダーシップが行われており、仕事の特性と組織の特性とが適合していない。

モースの情況理論は、仕事の性質の違いに応じて組織構造やリーダーシップを変えるべきであると述べるのであるが、モースは単に組織の業績ばかりでなく、そこに働く従業員の満足をもちり上げていることを注意すべきである。この満足の度合をモースは仕事についての自信（*sence of competence*）によって測定しているが、それはあいまいな絵を見て物語を書かせるとか、又今の仕事について未来はどんなやり方でやるようになるかの作文を書かせるという、心理テストによって測定している。

さらにモースは、何がコントロールできるかということ、考慮する。まず仕事を与え

られる。それに合わせて組織構造とリーダーシップのパターンを変えるわけである。これに対してもし「人々の欲求はみな同じであるから、参加的なリーダーシップを求めることが適切である」とすれば、アクロンにおけるやや専制的なリーダーシップは果たして従業員の満足を高めるかどうかについて疑問を生ずる。モースは、人々の欲求が皆同じであることと考えることを否定する。人々のモチベーションつまり動機は異なる。そして定型的な仕事でのやや専制的なリーダーシップに適する人を選ぶということが問題になる。つまり定型的な仕事や専制的なリーダーシップを好まない人は、アクロンの工場の仕事には適さないのである。それを変えることができると述べるのである。結局仕事に対する適合のプロセスは、仕事、次に組織構造次に人事選択の基準という順序になる。つまり人々は常に参加を望むものではなく、人によって、又ある状況によっては強く統制され、又定型的な仕事の方がよいという場合がある。これによってその人の満足も高まり又組織の業績もあがるのである、というのである。

モースの理論は要するに定型的な仕事についてはX理論が適し、定型的でない仕事についてはY理論が適するということを主張するのであるが、前に述べたフィードラーの理論との関係はどうであろうか。簡単に言えば両者はほぼ同じ結論を示しているといえることができる。すなわちアクロンのケースはフィードラーの情況1又は2に相当し、ストックトンの場合は情況4に相当するといえる。そして人間関係の悪い場合というのは、モースによれば仕事と他の管理者制度とが一致しないことの結果であるというのである。

フィードラーの場合には、ブレイク・ムートンの管理グリッドの概念を用いれば9・1すなわち仕事指向か、1・9即ち、人間関係指向かで考えるのに対して、モースの場合には9・1型仕事指向か、又は9・9型参加的なリーダー

シップで考えるかの違いがある。

フィードラーもモースも人を変えることが状況によっては必要であると述べる点においては共通である。しかしモースの場合にはフィードラーの場合と違って組織の能率の他に個人の満足をも重視している。のちに述べるローシュとローレンスの理論との関連では、ローシュとローレンスの場合に、会社全体をみるのであり工場の比較ではない。会社全体をみるために会社の内部における差別化、その統合を問題にするのであるのに対して、ここでは差別化や統合や葛藤 (conflict) の解決は問題とされていない。

モースの情況理論の批判。モースの理論は第一に、低いレベルにおける仕事やそこでの構造、リーダーシップを問題としており、高いレベルにおける戦略や企業の目標設定には触れていない。この点ではフィードラーと同じである。

次に、本当に構造化された仕事では強い統制が満足を生むのであろうか。長期的な傾向として人々は参加を望むということはあるのか、ということが問題になる。

モースの場合変えうるのはリーダーシップと仕事の構造と、それに人であり、仕事自体を変えることは考えない。この点社会技術的な分析 (sociotechnical analysis) 的なアプローチとは違っている。

3 ローシュとローレンスによる情況理論

ローシュ (J. W. Lorsch) とローレンス (P. R. Lawrence) は、企業によってそのおかれている環境が多様であったり、又同質であるか、企業の各部門の面する環境が非常に異質である場合には、内部の組織構造やリーダーシップを多様に使い分けるといふことが必要であると同時に、その統合が必要であり、統合は単にハイアラーキーによって統合するだけではなく、特別の統合のための組織をも

第6表 環境の不確実さと組織

環境の不確実さ	高い	中位	低い
組織の構造化	低い	中位	高い
対人指向 (業務指向か、人間関係指向か)	業務	人間関係	業務
時間指向	長い	中位	短い

【註】 Lorsch (1970) より。

つことが成功のための条件であると述べる (Lawrence & Lorsch, 1967, 1967; Lorsch, 1970)。ローシュとローレンスとは3つの業種の10社を調べ環境の違いによって業績をあげるための組織構造やリーダーシップと葛藤 (conflict) の解決の方法が異なるかを明らかにしたのである。

第6表はその発見の概容を示し、3つの業種すなわちプラスチック、加工食品、そして罐詰の空罐の業種における成功した会社の組織構造と葛藤解決方法の違いを述べている。まずプラスチックの会社においては環境が多様である。環境の多様性は不確実性の度合によって定義をしている。つまり確実性の度合が非常に違うか又は同質であるかによって区別する。プラスチックの会社においては、研究部門の接する環境は極めて不安定・不確実である。一方マーケティング部門の接する環境はやや不安定であり不確実であり、製造部門の接する環境はやや安定し確実である。このように環境が多様である。

他方空罐の会社の研究部門の接する環境もマーケティング部門の接する環境も、製造部門の接する環境も比較的確実性の度合が高い。従って組織構造や人々のものの考え方も同質である。

ところで環境が不確実である場合と確実である場合とに応じて、それに適する組織構造及びリーダーシップのパターンは異っている。これを表にしたのが第7表である。環境が不確実である場合には、組織構造の厳格さはゆるくあることが必要であり、又各個人の人間

関係は業績指向的であり、又時間指向は長い（業績指向か否かはフィードラーのLPC指標によって計られる）。

環境が確実である場合には、組織の構造化の度合は高く、対人指向は人間関係指向よりも、むしろ業績指向であり、又その視野は短い。ここで業績指向性か人間指向性かということは何と関係してくるのであろう。それはそのようなリーダーシップを好むという型においてリーダーシップのパターンと関係してくる。時間指向の長さはどのような長さで報告をとり又業績評価を行うかということと関係し、それが又リーダーシップと関係してくる。このように環境の違いによってそれに適する（fitする）組織構造やリーダーシップのパターンが違ってくる。

プラスチックの会社の内部においては、この環境の差が大きいので組織構造やリーダーシップのパターンを使い分けることが必要である。しかも又そこでは差別が大きいために統合化がむつかしくなり、従って又統合化をいかにするかということが問題になる。

これに反して罐詰の罐の製造会社の場合においては、この環境の差が小さく、かつ安定

的であるので内部の組織構造やリーダーシップのパターンの差が小さく、従ってその統合は通常の組織のハイアラーキーによって行うことが適している。

以上は第6表に要約されている。プラスチックの製造会社においては各部門の面する環境が多様であり、従って各部門間の組織構造やものの考え方の相違が大きい。これに反して空罐製造会社においては環境が等質である。従って各部門の組織構造やものの考え方の差が小さい。いずれの場合にも統合がよくなされることが業績を高めるために必要である。

組織の内部の組織構造や各人のものの考え方やリーダーシップのパターンが異っている場合には、それをいかに統合するかが問題になる。業績の高いプラスチック会社においては、その統合のために特別な組織をもっている。それは各部門の人々で構成されたプロジェクト・チームであるとか、又はプロジェクト・マネージャーであるとか、あるいは統合のための専門の部門等が使われる。その他に組織のハイアラーキーや計画や又手続が統合のために使われる。プロジェクト・チームやプロジェクト・マネージャーや統合のための

第7表 環境と組織の特性との関係

産 業	環境の 多様性	組織の 多様性	統合化	統 合 の 手 段		葛 藤 の 管 理	
				実際的手段	統合をする人の全管理に占める割合	ハイアラーキーによる影響力	高い影響力をもつ部門
プラスチック	多 様	多 様	高 い	プロジェクト・チーム プロジェクト・リーダー 統 合 部 門 ハイアラーキー 計画, 手続	22%	均 等 的	統合部門
食 品	中 位	中 位	高 い	プロジェクト・リーダー 計 画 ハイアラーキー 手 続	17%	均 等 的	販売と 研 究
罐 詰 の 罐	少 ない	少 ない	高 い	ハイアラーキー 計 画 手 続	0%	上 に 強 く 下 に 弱 い	販 売

〔註〕 Lorsch (1970) より。

専門の部門の数は、全体の人員の22%をもしめる。これに対して環境が同一で均質である罐詰会社においては、統合は内部の差別化が少ないので、容易であり、単に組織のハイアラーキー、計画、手続等によるのであり、統合のための専門の組織の人員は0である。

次に葛藤はいかに解決されるか。プラスチック会社のように企業の内部が多様である場合には意見の対立、利害の対立等がありうるわけであり、そのコンフリクトをいかに解くかが問題になる。コンフリクトを解くことはリーダーシップの内容になっているのであるから、ローシュとローレンスの研究はリーダーシップの違いを分析することを意図しているとみることができる。まずコンフリクトをどのレベルで解くかということであるが、プラスチック会社においてはハイアラーキーの影響力は、上にも下にも等分に分布されている。これは個人的なリーダーシップの力は均等に分布されていることを意味する。しかも研究開発部門等のように仕事が定型的でなく、環境の不確実性の高い組織においては、特に上下一様にリーダーシップの力が分布されているのに対して、製造部門では比較的に集中している。これに対して罐詰製造業においてはリーダーシップの力はトップに集中している。

コンフリクトを解くリーダーの力は何れもとづくか。それは競争の鍵になることについて、情報をもつ部分がコンフリクトを解く力をもち、影響力がもっとも強い。それはプラスチックの会社においては統合部門である。これに対して罐詰会社においては競争の鍵になる情報をもつ者は、販売部門であり従って販売部門がコンフリクトを解く力をもっとも強くもっている。いずれの場合にもコンフリクトを解く力は競争の鍵になることについての情報、特に外部情報をもつところが強い影響力をもっていることが業績の高い組織の要件であり、単にハイアラーキーの上層部がコ

ンフリクトを解く力をもっているのではない。これが業績の高い組織の特徴であるというのである。

他方コンフリクトの解き方であるが、関係部門を全てその解決のために参加させる。そして互いに対面 (confrontation) させ最終的な解決に達するまで努力をする。それは決して一方的に力で解決させるのではない。又一方にだけに有利な解決を求めるのではなく、両方に公平な解決を求めることがコンフリクトの解決に成功し、業績を高める条件であるというのである。しかしこれらのことは業績の低い企業でもやっているとローシュとローレンスは述べている。

さてローシュとローレンスは何がコントロールできるものであると考えるのであろうか。第一には組織構造の設計である。仕事が等質であり、相互に統制が必要である部門は、同じ部門内にすべきである。しかしながら、相互に仕事が違い又人々のものの考え方も違っている場合に、違っており、しかも相互に関連のある仕事の場合にどうするか。これは同じ部門に置いてよい場合と悪い場合とあるであろう。そこで仕事が著しく異っており、人々のものの考え方も異っており、しかも相互に関連している仕事の場合には、通常組織のハイアラーキーの他に補助的に統合すべき部門をつくるべきであると述べる。ローシュとローレンスは、このように統合のための組織を特に設けることを主張する。

さらに各部門の組織は仕事の違いに応じて時には公式にはっきりと組織を決めて又規則や手続きを決めることが望ましく、又時にはゆるい組織とし手続きや規則をゆるく決めることが必要になってくる。このように仕事の内容によって組織構造を使い分ける。

業績測定や報酬も各人の関心の違いによって異なるべきであり、もし短期志向的な部門であれば短期的に業績を測定し褒賞することが望ましく、又研究開発部門のように長期志向

の部門またそのような人々のものの考え方の場合には、長期の業績測定し、それにもとづいて報酬をする。このようにコントロールと報酬のし方を変えることが望ましい。

次にリーダーシップの一部としてのコンフリクトの調整は、それぞれ対立する部門に共通の知識をもつ人が力をもつことが成功の要件であり、単に組織の階層の上の者がその対立を解くことでは成功しない。又対立を防ぐためには両者の組織が勝つか負けるかという型で褒賞制度を設定することは望ましくなく、センシティブィティトレーニングのような実験室内での訓練も役立つであろうと述べる。

以上要するにローシュとローレンスの述べることは、組織の各部門の接する環境が多様である場合には、内部の構造も多様化し、又リーダーシップのパターンも多様化することが必要である。従ってどの部門も同じような組織をもち、どの部門にも同じようなリーダーシップのパターンを用いることは誤りである。この意味で情況的な接近を主張する。さらに各部門は相互に関係がある場合には、その統合化をすることが必要であり、その統合化は単に組織のハイアラーキーだけでは不十分である。統合のための特別な組織を設けることが必要になってくる。

リーダーシップのパターンとしては人間関係指向はあまり取り上げることがなく、業績指向か又は参加的なリーダーシップか、ということ述べ、又対立を解くためにはどのようなリーダーの能力が必要であるかということから、リーダーに必要な能力をあきらかにしている。

ローシュとローレンスの批判。ローシュとローレンスの情況理論は第一に組織の低いレベルを問題にしている。そこでは新製品の開発であるとかあるいは多角化であるとか等の問題は、問題とされていないと考えることができる。プラスチックの会社においては新製

品の開発が重要であると述べているが、それはおそらく改良的な製品である。全く新しい製品の開発、新事業の開発などはトップマネジメントや戦略計画部門が中心となって考えられるべき問題であり、従ってそのための権限は集中されることが適切である。ローシュとローレンスによれば、環境が不安定である場合には権限が組織の各階層に均等に分散されると言っているが、戦略的決定においてはこの分析はあてはまらない。戦略的決定においては環境が不安定であるほど新しい機会を探索することが必要であり、そのような新しい機会の探索は組織の各階層で均等に行われるのではなく、むしろ研究開発部門や企画部門で行われ、そのための方針、そのための決定はトップによって決められるわけである。その権限はトップに集中しトップダウンに行われるのである。その点では定型的な仕事が環境が不安定な場合にはむしろ下の階層で決定が行われるのと異っている。

組織の環境の差別化が少ない場合には果して権限が集中するのであろうか。たとえば日本通運等のように、あるいは一般的に自動車輸送業務のように、その統合化の必要が小さい場合には、極めて分権的に定例業務を行うことができるのであり、集中化の必要は少ない。環境の差違が少ない場合には集中すると述べるのは正しい分析とはいえない。

次に組織全体の業績を分析しており、個人の満足は測定していない。この点モースの分析とは異っている。

4 ペローの組織の比較分析

ペロー（Charles Perrow）はその論文「組織の比較分析」(a Framework for the Comparative Analysis of Organizations, 1967)において組織を技術にもとづいて4つに分類し、その技術の4分類に応じてそれぞれに適する組織構造や社会構造又組織の目標が決まると主張する。すなわち技術の特性と

組織構造及び社会構造及び目標の適合する組合せがあるとするのであるが、これは情況的接近の考え方の一例とみることができる。しかもペローはこのように技術、組織構造、社会構造、目標などの適正なる組合せを分析することによって、単に企業の組織の理論ばかりでなく、あらゆる組織の原理を見出しうるとする。つまり情況的接近を用いることによって、組織一般の普遍的な原理を見出すことができるのであるとする点において興味深い分析である。ペローは技術を第8表のように

第8表 技術の分類

困難	手工業 (特殊ガラス器)	非定型的 (宇宙産業)
	1	2
容易	定型的 (製鉄所, ボルト生産)	受注生産 (重機械)
	4	3

少ない 多い

例外は一

[註] Perrow (1967) より。

第9表 組織構造の区別 (8表の4つの枠に対応)

	判断する 権限の所在	仕事の選択の 権限の所在	調整	グループ間の 相互関係	判断する 権限	仕事の選 択の権限	調整	グループ間の 相互関係
スタッフ	低い	低い	計画	弱い	高い	高い	フィード バック	強い
現場監督	高い	高い	フィード バック		高い	高い	フィード バック	
一般的に		分権的		1, 2 4, 3		弾力的, 寡占的		
スタッフ	低い	高い	計画	弱い	高い	高い	フィード バック	弱い
現場監督	低い	低い	計画		低い	低い	フィード バック	
一般的に		公式的, 集権的				弾力的, 集権的		

[註] Perrow (1967) より。

4分類する。ここで技術 (technology) とは、もの、情報、人などの対象を変えることを意味するのであり、システム論にいうところのインプットを処理しアウトプットを生じるそのプロセスのし方を意味するものである。技術は第8表にみるように横軸にその変換の process に例外が少ないか多いか、すなわち反復的であるか反復的でないかということによってまず分けられる。次に縦軸にそって分析が容易であるか又は困難であるかによって分けられる。この2つの軸によって技術は4つの分類をもつ。4の領域は仕事の例外が少なく、反復的でありかつ分析容易な仕事であり、定型的な仕事と名づけることができる。

これは例えば、製鉄所の作業であるとか又はスクリーやボルトを大量生産する企業の例がこれにあたる。2の領域は仕事は反復的ではなく1回限りのものが多く例外が多く、他方その分析や予測はかならずしも容易ではない領域であり、宇宙関係の作業がこれにあたり、非定型的な仕事と名づける。一方3の領域は仕事は反復的ではなく例外が多いが、しかし分析が容易であるような仕事であり、産業機械などを受注生産して作る場合がこれにあたる。1の領域は例外は少ないが分析が困難であるような処理であり特殊のガラス器具を作ることなど手工業的な産業がこれにあたる。

このような分類は単に第8表のような産業ばかりでなく、例えば学校とか病院などの仕事についてもこれを分析することができる。例えば学校についていえば4の領域に相当するのが職業学校であり、2の領域に相当するのはエリートのための特殊な学校であり、3の領域はプログラム学習方法を用いる学校であり、1の領域は社会奉仕のための学校等がこれに相当する。

このような技術の特性はそれぞれに適する組織構造をもっている。まず仕事、職務の組織構造の適合性をみてみるとそれは第9表のようになる。ここでは縦軸にスタッフ部門と現場監督者のコントロールの力をとり、横軸にそれぞれのレベルの階層の者のもつ必要な判断の余地、それぞれのもつ力、調整の仕方などをあげている。ここでペローは構造とは個人個人が他と交流する（interact）そのパターンでありコントロールや調整のための相互交流のパターンであると述べる。

仕事が定型的な4の領域においてはスタッフレベルのもつ判断力も小さく、又現場監督者のもつ判断の余地も少ない。なぜならば仕事の決め方は、手続その他によってはっきりと決められるからである。別のことでいえば組織は非常に構造化された組織であることになる。スタッフや現場監督者のもつ力はスタッフはやや大きい現場監督者は小さい。ここで力とは仕事の対象やそのための手段を選ぶ力である。

次に仕事の調整は計画又はフィードバックによるのであるが、定型的な仕事4の領域においては、その調整はあらかじめ定められたプログラムによって調整される。すなわち計画によって調整される。そのことはスタッフの活動についても計画によって調整されるし現場監督者の仕事についても計画によって調整されるのである。このような組織においてはグループ間の相互依存の度合は低い。それは一口でいえば公式に詳しく規定された組織構

造であり、又集権的な組織構造である。

非定型的な技術をもつ組織たる2の領域においてはスタッフのもつ判断の度合は高く、又現場監督者のもつ判断の度合も高い。さらにスタッフのもつ仕事やその遂行方法決定についての力は強く、現場監督者の力も強い。一方グループ間の調整は計画によるのではなくフィードバックによる。ここでフィードバックによるとは相互の交渉によって、自発的に調整することをいうのである。仕事の相互間の関係や相互依存の度合はこのような組織においては高い。このような組織の特性を一口でいえば柔軟な組織であり寡占的な（police-centered）組織であるということが出来る。

仕事の例外は少ないが分析が困難な1の領域においては、下部における判断の余地や力は強く、仕事の相互関係は又少ないのもっとも分権化された組織となる。

仕事に例外は多いが分析が容易である3の領域においてはスタッフの力のやや強い組織構造となり、仕事の相互関係は少ない。このような組織は一口に言えば柔軟な組織であるが権限が集中した組織である。

次に社会構造はどうか。定型的な仕事を行う領域4においては、人々が相互に感情を交流するのは仕事を通じて行い、仕事を中心にして結ばれるのではなく、むしろ人間関係や仕事からえられる経済的報酬によって結ばれている。従ってこのような組織における人人の関心は、仕事の安定性、給料、専断的な力からの保護など、要するに制度的に与えられる報酬がその関心になるのである。

この領域においては人々の感情の交流は主として仕事を中心にして行われ、仕事を中心にして人々が結ばれる。そのために人々の関心はその組織の目標や使命又その組織の性格、その組織の特異性などが人々の関心事になりそれが動機づけの要因となる。

1の領域においては仕事はやや判りやすい性格をもっているので人間関係がその関心の

第10表 戦略センターの考え方

市場と占有率	高成長低占有率	高成長高占有率	低成長高占有率	低成長低占有率
財務的特性	資金不足, 高利益率	資金不足, 高又は低利益率	資金過剰, 低利益率	資金はやや充分, 低利益率
経営者	革新的	洗練された経営者	強い指導者	機会に敏なる経営者
計画期間	長い	長い	中期	短い
組織構造	ゆるく, タスクフォースなど	事業部制	事業部制プラス改善のタスク・フォース	他事業部と合併
報酬 コミュニケーション	変動的 インフォーマル	変動+固定 公式で, 特別のもの	主に固定的 公式で統一的	固定的 少ない, 上から命令
業績測定と報告	質的, 書かれぬ	質的, 量的, 早期警報装置	量的, 書類による	量的, 財務的

〔註〕 Arther D. Little 社による。

中心になるから、その人間関係への帰属が人人の最大の関心になりそれによって結ばれる。

3の領域においては仕事に例外あるので仕事を通じて人々が交流し、人々が結ばれる可能性があり技術的な満足とか、仕事への献身といったことが人々の関心事になる。このように仕事の性質は何を中心にして人々が結ばれるかという意味において社会構造を規定し又人々の関心の中心を規定する。

ペローはこのほか計画の特性、又組織の目標の特性などを分析する。

以上のようにペローによれば仕事の性質が組織構造を規定し、人々の社会構造や動機づけの要因を規定し、又計画のたて方を規定し、組織の目標を規定するというのである。そしてそれらの種類ごとに適切な適合 (fit) があるというのである。その意味においてペローの考え方は情況的接近の1つとみることができるのであるが、このようなアプローチをとることによって組織の原理は、単に企業だけ

ではなく広く企業、病院、学校その他あらゆる組織体の組織の原理たりうると述べるのであり情況的接近をとることによって却って普遍的な原理を発見することができる点において注目し値いする。

ペローの考え方はしかしながら何ら実証研究にもとづいたものではなく一般的な観察にもとづいたものである点が問題であり、さらにテクノロジーすなわち企業の下レベルの仕事の種類について分類し、上部のトップの階層における戦略的な計画やその戦略の選択などについて研究したものではない点において問題がある。

5 A社の戦略センターの考え方

アーサー・D.リトル社 (Arther D. Little 社。経営コンサルタント会社)の開発した戦略センターの考え方はこれまで述べたいくつかの情況的接近の研究と非常に似ている (Conference Board 1970)。第10表はその概容

を示す。ここでこれまでの情況的接近の場合に技術の特性と組織構造やリーダーシップとの適合を考えるのであるが、ここでは製品がライフサイクルのどのような位置にあるかということによって、それに適合するリーダー、計画、組織構造、リーダーシップのパターンなどを見出すべきであるとするのである。製品のライフサイクルの位置によってその技術が最初は非定型的であるものが、末期に行くにしたがって次第に量産技術が確立され、定型的なものになり、最後には極めて採算の悪い製品となる。この分類は仕事が定型的であるか、ないかという分類とやや似ている。ただこれをライフサイクルの位置という型で分類するとところにその特色がある。

まず導入期においてはその製品の生産技術は定型的ではないばかりでなく、大量の投資を要し、利益率は低く、又多量の負債を利用しなくてはならない。このような時に適するリーダーは革新を行いうる企業家（entrepreneur）が適する。製品は将来長期にわたって成長することが期待されるので計画の期間は長く、組織構造はゆるいか又はタスクフォースの型をとり、報酬の型は業績に応じて変動する変動的なものであることが適当であり、コミュニケーションはインフォーマルである。その時々に応じた型でなされ、コントロールと業績測定のためのと報告を書くことはむづかしく、定性的な情報が要求される。

製品の成長期にはいとその財務的な特性は依然として資金を必要とし利益率は高くなり負債の割合はやや低下する。その成長率は非常に高いのでリーダーとしては洗練されたリーダーが必要であり、計画の期間は長く、組織構造はやや構成化され、長期的なタスクフォースや製品別の事業部制が適する。報酬は変動的なものと固定的なものとの均衡が保たれ、かつ個人的な報酬と団体的な報酬との均衡が保たれることが必要である。コミュニケーションのシステムは、やや公式なしかし

情況に応じたコミュニケーションのシステムがこれに適し、業績測定と報告とは定性的と定量的との両方を必要とし、早期警報装置をその中にもつことが必要とされる。

成熟期にはいとそこに適するリーダーは慎重なる管理者であり、計画期間は中期になり事業部制の他にタスクフォースが用いられ主として固定的な給料、団体的な褒賞制度がこれに適し、コミュニケーションのシステムは公式でかつユニフォームな統一的なものであることが必要であり、報告制度や業績測定は数量的なものによって行われる。

ライフサイクルの末期になると機会を求めリーダーが必要とされ、計画期間は短くなり、事業部制はくずされ、固定給のみを支払うこととし、コミュニケーションシステムは強調とされず、命令のシステムだけが強調とされ、業績測定や報告は数量的なもの、特に財務的なものが重視される。

このように製品のライフサイクルに応じて、リーダー、計画システム、組織構造、リーダーシップのパターンなどの適合を考えることが必要であるというのである。このモデルは決して戦略的な決定における情況的接近の応用とはいいがたい。なぜならば製品はすでに開発され、それをいかに売るか作るかの問題とするからであり、その意味でこれまでの理論と似ている。しかし適合するサブシステムの領域を財務の領域や計画の領域、リーダーの特質まで広めたところにその特色があるといえる。さらに製品は同じでも仕事そのものの性質はライフサイクルとともに変ると述べている点に興味がある。

Ⅲ 情況的接近の問題点と限界

情況的接近の問題点としてどのような点であろうか。

第一にどこまで細くサブシステムとその特性とを分けるかということである。別の言葉

でいざどこまで細く他のサブシステムの諸特性との間の相互関係をみるかということである。フィードラーの場合には8つのケースに分けられており、4つのシステムのサブシステムの相互関係をみるために8つのモデルが必要になってくる。ここでサブシステムの数をふやし、それぞれの特性をふやせば結合は非常に大きくなる。そこで鍵になる相互関係だけをみるが必要になる。つまり業績に関係する鍵になる相互関係だけをみるが必要になり、そこでどのような相互関係が業績に大きく影響を与えるかということを見出すことが必要になる。

第二には一般的な理論や原則と対立し、それを否定するものになるまでのものであるかどうかということである。組織についての情況的接近の多くは、テーラーの科学的管理法、人間関係論、マクレガーのY理論、リッカートのシステムIV論、ブレイクムートンのグリッドモデルなどが普遍的原則であることを述べることに對する批判である。しかし、モースやローシュ・ローレンス、フィードラーなどは参加者リーダーシップやY理論が全く誤っているのではなく、ある場合にはY理論的なアプローチが他の場合にはX理論的なアプローチが適するといっているのである。そこでまず共通の原理を見出し、次に同じ方策をとっても異った結果を生む場合に注目し、それがどのように他のサブシステムと関係をもっているかということを見出すことが必要になる。すなわちまず一般的な理論を見出し、ついでその特殊化を行うということが実行可能な理論化と原則の発見の方法であろう。

第三にはどのサブシステムを与えられたものとみ、どのサブシステムをコントロールするものとみるかである。これは発見された法則を実践的な原則に変える時に必要である。フィードラーは人間関係や仕事や権限をコントロールするものとみ、リーダーシップの型は変えられないと考える。モース

は組織構造や人を変えることができると述べている。ローシュやローレンスは組織構造、特に統合のため組織又葛藤 (conflict) はどのレベルのどんな人がやるかということを経営可能なものとしてみている。他方社会技術分析 (sociotechnical analysis) の人達は技術的システム自体を変えることができると考えている。このように人によって何が統制可能 (controllable) なものであるかの認識が異っているものであり、これが1つの問題であるといえよう。

情況的接近の限界や欠点は何か。

その第一は差異を強調し過ぎるということである。すなわちいかなる場合にも適合する理論や原則もありうるのであるが、そのような組織間の類似性をとかく無視し、差異を強調する。それによって一般理論をとかくないがしろにして、特殊理論を見出そうとする傾向がある。ところでAという情況、Aという他のサブシステムの状態の場合に成功するやり方と、Bという情況又はサブシステムの場合に成功するやり方との間には類似性の方が多い場合が少なくない。これを無視するとすれば情況的接近による理論は特殊性を強調し過ぎるということになる。

第二に理論が複雑になり過ぎるということである。いくつかのサブシステムのそれぞれの諸特性の組合せは非常に多くなりうるものであり、その理解が困難であり又従ってその理論から導びき出された原則の適応が困難になるということがおこりうる。そして時には情況によって何ともいえない(it all depends)になる恐れがある。

第三に今までの情況的接近の多くは企業の実績や戦略は与えられたものと考えており、低いレベルのオペレーションについての組織の研究であることが多かった。しかし、トップマネジメントの組織構造、戦略などの組織全体の基本的な戦略を環境に適合する領域においての情況的接近の理論が欠けている。

例えば、所有と経営が分離している場合には企業の目標はどのようになるかとか、トップマネジメントの組織構造と戦略立案のプロセスとの適合はどのようなものがあるかとか、どのような強みと弱みを持っている場合、製品多角化はどのようになるかといったトップマネジメントの組織構造やそこで意思決定の分析がほとんどない。

環境が変動的であり予測不能の場合には、権限や影響力は下に行き、組織の階層の間に平等に分布されるといったことがいわれるのは、オペレーショナルなレベルでものを考えるからであり、逆に戦略を考える場合には環境が予測困難であり、変動的である場合ほどむしろその決定についての権限はトップに集中するというを無視している。

第四に情況的接近は理論や原則を見出すものであるけれども、しばしば理論や原則を発見するよりも意思決定の方法を研究するか、又は教育においては、原則を教えるよりも組織開発の方法、すなわち組織の問題を分析しそれをいかに解決して行くかについての方法を強調したり、又教育においては理論や原則を教える代わりに、ケーススタディを解かせるといふことに走りがちである。しかし複雑な現象を理解し、又複雑な問題を解く場合に、ある種の理論や原則なくして合理的な解明を行うことは不可能である。

〔参考文献〕

- Blake, Robert R., and Mouton, Jane S. *Corporate Excellence through Grid Organization Development: A Systems Approach* (Houston, Texas: Gulf, 1968).
- Boulding, Kenneth E. "General Systems Theory: The Skeleton of Science," *Management Science*, April 1956, 197-208.
- Burns, Tom, and Stalker, G. M. *The Management of Innovation* (London: Tavistock, 1961).

- Chandler, Alfred E., Jr. *Strategy and Structure* (Cambridge, Mass.: M. I. T. Press, 1962).
- Conference Board, *Planning and the Corporate Director* (1974).
- Fiedler, Fred E. "Style or Circumstance: The Leadership Enigma," *Psychology Today*, March 1969, 38-43.
- Fiedler, Fred E. *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).
- Kast, Fremont E., and Rosenzweig, James E. *Contingency Views of Organization and Management* (1973).
- Kast, Fremont E., and Rosenzweig, James E. *Organizations and Management: A Systems Approach* (New York: McGraw-Hill, 1970).
- Katz, Daniel, and Kahn, Robert L. *The Social Psychology of Organizations* (New York: Wiley, 1966).
- Lawrence, Paul R., and Lorsch, Jay W. "Differentiation and Integration in Complex Organizations," *Admin. Science Quarterly*, June 1967, 1-47.
- Lawrence, Paul R., and Lorsch, Jay W. *Organization and Environment* (Boston, Mass.: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967).
- Likert Rensis. *The Human Organization* (New York: McGraw-Hill, 1967).
- Lorsch, Jay W. "Introduction to the Structural Design of Organizations," in *Organizational Structure and Design*, edited by Gene W. Dalton, Paul R. Lawrence, and Jay W. Lorsch (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin and Dorsey Press, 1970). pp. 1-16.
- Lorsch, Jay W., and Lawrence, Paul R., editors. *Studies in Organizational Design* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin and Dorsey Press, 1970).
- Lorsch, Jay W. and Morse, John I. Org-

- anizations and Their Members, A Contingency Approach (New York : Harper & Row, 1974)
- McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise* (New York : McGraw-Hill, 1960).
- Morse, John J. "Organizational Characteristics and Individual Motivation," in *Studies in Organization Design*, edited by Jay W. Lorsch and Paul R. Lawrence (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin and Dorsey Press, 1970), pp. 84-100.
- Morse, John J., and Lorsch, Jay W. "Beyond Theory Y," (*Harvard Business Review*, May-June, 1970).
- Perrow, Charles. "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations," *Amer. Sociological Review*, April 1967, 194-208.
- Perrow, Charles. *Organizational Analysis: A Sociological View* (Belmont, Calif. : Wadsworth, 1970).
- Porter, Lyman W., and Lawler, III.; Edward E. *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, Ill. ; Richard D. Irwin, 1968).
- Simon, Herbert A. *Administrative Behavior* (New York : Macmillan, 1959).
- Woodward, Joan. *Industrial Organization: Theory and Practice* (Fair Lawn, N. J. : Oxford University Press, 1965).
- 占部都美「現代経営組織論」(1971年)
- 北野利信「組織の条件理論」(『組織科学』, 1974, 春季号)