

Book Review

松本芳雄 論文集 『経営学と組織論の探求』 学文社 2016.

第3章「組織論におけるコンティンジェンシー・セオリーについて」(PP.46-78)

はじめに

1. コンティンジェンシー・セオリーの方法論的特徴
2. コンティンジェンシー・セオリーの意義
3. コンティンジェンシー・セオリーの問題点
 - 3.1 実践的、説明力の欠如
 - 3.2 環境・技術の概念・測定方法の混乱
 - 3.3 組織構造の測定方法上の混乱
 - 3.4 戦略選択・政治的要因の無視
 - 3.5 静態論
 - 3.6 保守的性格
 - 3.7 調査結果の統合の困難さ
4. 今後の展開方向：理論化への道
 - 4.1 情報処理パラダイム
 - 4.2 調査結果の理論的統合化のために
結びにかえて

はじめに

① 日本大学商学部研究委員会主催の研究発表大会（1978年3月）

→現時点でCTに与えられた評価の整理、CTの意義と問題点、今後の展開の方向

② CTの意味：

小松（1974）：CTは様々な調査から得られたばらばらな命題の寄せ集め、＝理論ではなく approach→（松本）環境状況と組織構造の適合関係を中心とした組織の環境適応理論としての理論化の可能性はある

③ CTとは

- i 1960年以降の英米における組織論・管理論への新しいアプローチ
- ii 普遍的・無限定的に妥当する唯一最善の管理方法は存在せず、有効な管理や組織は、
環境状況に応じて異なる
- iii 一定の環境状況にもっともよく適合し、組織目的を有効に達成する組織構造や
管理方法を明らかにすることが目的
- iv 実証研究に基づいて、一定の状況変数と組織変数との間の contingent な適合関係を
確認

④ CT登場の背景

- a) 環境の動態化：環境の安定化=古典的官僚制モデルが妥当→環境変化の激化・不安定化
=組織の環境適応が重要

- b) 組織研究の対象の多様化：学校、病院、政党、宗教団体、慈善団体 etc.→活動分野、技術、規模などの違いによる組織構造や行動の違いへの意識
- c) 伝統理論への批判の克服：実務家および理論家の批判を克服する努力
- d) Simon の批判：管理状況診断の基準、基準に照らして管理状況の分析、矛盾する基準のウェイト付け→管理原則は矛盾、非科学的・諺（専門化 vs.命令の一元化）

1. CT の方法論的特徴

- 1) 相対主義：普遍主義の否定、万能の one best way を否定、異なる環境状況への異なる対応

- 2) 特殊理論、中範囲理論：一般理論＝組織現象のあらゆるレベルの運動を統一的に説明する理論→組織現象の特定レベルを中心に組織変数と上位のレベルの状況変数との関係を特定化する特殊理論＝抽象的一般理論と観察可能な事実や状況との付き合い合わせを行えるオペレーショナルな理論

- 3) Open Socio-technical システム・アプローチ：

L.von Bertalanffy の open system 観 + socio-technical system 論

→open system としての有機体は、環境との間でエネルギーや情報を交換しながら環境変化に自律的に適応し、安定状態を維持

→組織という人工的なシステムは、意識的な構造変革による適応、組織構造や技術システムの変化を通じての環境適応が可能

- 4) 環境要因と組織現象の間の適合関係を解明

→厳密な因果関係ではなく、適合関係あるいは機能的関係

- 5) 多変量解析その他の近代的統計手法を駆使した事例研究・比較研究に基づく実証研究

2. CT の意義

- 1) 普遍主義を否定、相対主義に立つ contingency view を展開→組織研究者に対して、中範囲理論の効用や必要性の認識による組織—環境の適合関係の解明

- 2) CT は統合理論構築のための一般的な理論的枠組みを提示 (Luthans、Luthans&Stuart、北野、赤岡、野中

→統合理論構築の期待は非現実的、過大な要求

1) Open Socio-technical システム観に基づく組織構造の設計論を展開

→古典的組織論＝組織構造設計の指針、人間関係論＝動機づけやリーダーシップ、

近代組織論＝組織行動の分析、組織開発論＝組織における人間集団の行動変革

→CT は、組織構造の操作による組織行動の変化、環境状況と組織構造の適合関係の解明による変動的環境への対応＝組織構造論・組織設計論の復権

3. CT の問題点

- 1) 実践論、説明力の欠如

一寸木(1974)：実践的な理論、伝統的組織原則論の系列に属す

小松(1974)：管理原則の実践的分類・整理＝漢方医学のようなもの
→状況適合的な関係の発見に重点、関係成立の理由に対する十分な説明なし、ただし、CT
による理論的説明は不可能ではない→Galbraith の情報処理モデル

2) 環境・技術の概念・測定方法の混乱

- ① 環境要素を不確実性に変換→不確実性概念の操作化や測定方法が不統一
- ② Tosi,Aldag,&Storey の客観的データでは確認されず
- ③ 加護野：認知か客観か→a)条件適合理論の課題＝組織構造の選択や形成を規定する要因の因果的説明とさまざまな状況に適合した機能的な組織構造の解明、b)認知された不確実性は、組織構造を規定するのか、構造によって規定されるのか、認知された不確実性の集計は困難、構造の適合性は、課業環境の特性によって決まる→不確実性は、課業環境のレベルで測定すべき、課業環境の特性の客観的把握は困難、認知スコアの集計は困難→組織構造や構成員の評価が介入
- ④技術における概念上・操作上の混乱→Woodward、Thompson、Perrow→整合性なし

3) 組織構造の測定方法上の混乱

- ①集権化と公式化が重要であることは一致→両者の関係については矛盾した結果＝組織構造の測定方法の違い
- a) 制度的アプローチ＝組織図や文書への責任者への面接→陳腐化、間違い、バイアス
- b) 質問票によるアプローチ＝組織メンバーの回答の集計→個人的バイアス、集計
- c) Sathe(1978)：制度的アプローチ＝負の関係（フォーマルなデザインされた構造）、質問票アプローチ＝正の関係（組織メンバーの経験する構造＝創発的構造）

4) 戦略的選択・政治的要因の無視

- ① Child1972)：CT は戦略的選択や政治的要因を無視→CT は状況的諸条件を組織設計上の機能的至上命令→状況変数は構造設計に対する限定的要件
- a) 意思決定者や支配的連合体は、業績を損なわずに気に入った構造を保持するために状況を修正
- b) 組織スラック→業績の一部を犠牲にして趣味に合った構造様式を採用
→環境と組織の関連は直接的でなく、意思決定者の選択や政治的プロセスが介入
- ② Miles,Snow&Pfeffer (1974)：
- a) 特定の戦略や技術の要求を満たす組織構造やプロセスは一様ではなく、どれを選ぶかは、管理者の判断次第
- b) 活動領域の選択→基本的実行戦略→技術→構造という具合に、ある決定が次の決定に課す要求、すなわち管理者の選択が次の選択を制約
- c) Khandwalla (1977)、Hall (1977)：等結果性への配慮が必要
- d) 松本(2016)
 - ・管理者は、組織構造の選択に際して、一定の自由裁量
 - ・Child の指摘は妥当だが、統計モデルに基づく比較分析の有用性を誤解
 - ・政治的要因の強調は、支配的連合体の気まぐれ要因が組織構造を決めると主張することになりかねない

- ・制約と支配的連合を両立させる方法は、合理的選択に依存（Tyler,1973）→定量的に戦略の効果を知ることによって管理者の行動を理論的に予測する方法への道→状況変数が戦略形成に課す制約を予測

5) 静態論

- ① 占部（1971）：一定の技術や環境と一定の組織構造の適合関係を考察する静態分析
Argyris（1972）、Miles,Snow&Pfeffer(1974)
⇒戦略理論や組織変革論の展開が必要、本来のCTの目的は所与の環境や技術の下での適切な組織の解明(赤岡、1974)⇒CTの本来の課題の把握が必要

6) 保守的性格

- ① 占部（1971）：新しい組織を開発しようとする組織改善や組織開発の努力は無駄
→組織の惰性を理論定に妥当化かする有害性
- ② Child(1972)：CTは現在の組織形態を維持するためのイデオロギー的利用
- ③ 赤岡（1974）：現在の成功ケースを重視→将来も成功するとは限らない

7) 調査結果の統合の困難さ

- ①Moberg&Koch(1975)：CTの安易な統合は問題（理論に固有な知識範囲の規定、所単位間の相互作用の法則、実践的価値の有無）
- ③ 統合のための3つの戦略（すべての状況変数の領域確認、レベル間の相互作用のモデル化、有機的—機械的の連続体での分類）→実務家は適用範囲無視、未知の重要変数、どちらの変数を操作するか)
⇒正確性を犠牲→主要な状況変数の検討、方法論的厳密さの順守
- ③説明力の強化、概念の尺度化、測定方法の改善と統一、戦略的選択論、組織変革論との結びつき、方法論的厳密さの順守

4. 今後の展開方向：理論化への道

1) 情報処理パラダイム

- ① 組織と環境の適合関係重視、関係成立の説明力なし→情報処理パラダイムへの注目
- ② Galbraith：組織は情報処理のネットワーク＝情報処理のためのメカニズムが組織
- ③ 組織設計＝組織の存在目的・目標と、分業や単位間の調整パターン、仕事をする人々との間に一貫性を生み出すための決定プロセス→代替案の提示、政策変数の明確化、その結果の確定→Configuration・パターンの選択
- ④ 仕事の不確実性が大きくなるほど、一定水準の業績を達成するために処理しなければならない情報量も増大する
- ⑤ 不確実性：特定の仕事をするのに要求される情報量 — 組織が既に持っている情報量
- ⑥ 処理される情報量の削減 vs. 情報処理能力の増大→相互依存性の削減・処理

2) 調査結果の理論的統合化のために

- ① 通常命題と理論的命題：経験的一般化から一般的な概念図式による普遍的な理論へ
- ② 中範囲理論の構築：用語や概念の整理、調査結果による命題の整理と体系化、命題の情報価値の高度化→命題を構成する変数間のパターンの識別が必要（共変関係と因果関係）

結びにかえて

調査を積み重ねさえすれば、理論に到達できるのではなく、多数の方法論的に不完全な調査結果を、少数の情報価値の高い、信頼のおける全体へと統合すること