

## 「組織の環境対応理論」に関する一考察

——ローレンスとローシユの所論を中心として——

田 島 壮 幸

### 一 序

組織に関する研究は近年益々盛んとなり、様々な観点から多様な研究が展開されている。その中で、組織の構造や行動が技術、規模、環境条件などどのように関連しているかということ、実証的研究を通じて究明しようとする研究方向が、とりわけアメリカやイギリスにおいて大きな流れをなしてきているように思われる。<sup>(1)</sup>その流れの中で、組織の業績はそれが環境条件にいかに対応しているかということと密接な関連をもつと考え、その考え方にしたがう研究方向を「組織の環境対応理論」(a contingency theory of organization)として提唱すると

ともに、自らそうした方向での実証的研究を展開しているものに、ローレンス(P. R. Lawrence)を中心とする一群の研究者がある。以下、本稿では、ローレンスがローシユ(J. W. Lorsch)と共同で執筆した『組織と環境』<sup>(2)</sup>を中心として、かれらの基本的な考え方とそこに報告されている実証的研究に考察を加えることとしたい。

(1) こうした流れについてはつぎの書物を参照されたい。

野中郁次郎、組織と市場、千倉書房、昭和四九年、第三章 構造理論の展開。

(2) P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, Organization and Environment——Managing Differentiation and Integration——, Boston, 1967.

## 二 環境対応理論の基本的構想

ローレンスとローシュによれば、複雑な大規模組織を対象とする従来の研究は、通常その一部分のみの研究であるか、あるいは全体としての組織が研究される場合にもそうした研究は限られた種類の課業をもち限られた範囲の経済的ならびに技術的条件に直面する組織について行なわれたにすぎない。それにもかかわらず、しばしば、一部分の研究からえられた発見事項が他の部分に対して、また限られた組織の研究からえられた発見事項があらゆる種類の組織に対して、一般的に妥当するものとされた。すなわち、そうした研究にあっては、明示的ではないにせよ、その目的が「あらゆる状況において組織形成するための一つの最善の途」を求めるところにおかれていたのである。だが、ある一群の経済的ならびに技術的諸条件の下で一つの課業を有効に遂行するための組織的要件は、別の一群の諸条件の下で他の課業を有効に遂行するために要請される組織的要件とは異なりうるはずである。この点を看過して<sup>(1)</sup>いるところに、上述のような組織研究の難点がある。

こうした批判は、かれらのいわゆる「伝統的組織理論」(traditional organizational theories)に向けられており、その代表的なものは「古典的理論」(classical theory)と「人間関係論」(human relations theory)に求められる。かれらによると、組織の構造化に対する態度を基準として組織理論を大別すれば、組織の合理化を構造化の高度化あるいは組織的規制の強化によって引締める方向に求めるものと、逆に組織的規制を緩和して組織成員の自由裁量の余地を拡大する方向に求めるものと二分されうる。古典的理論は前者を、人間関係論は後者をそれぞれ代表する理論である。<sup>(2)</sup>しかも、その両者はともに自身の主張が「唯一最善の途」を示し普遍妥当性をもつとみなしている。そこで、それらは、管理活動に對しても、多くの点で直接矛盾するような含意をもっている。ところが、管理者の間では、これらの二つの組織理論は相並んで保持されてきた。かれらはこうした事情を敵対的補完関係 (hostile complementarity) と称し<sup>(3)</sup>、そうした関係は、それら二つの理論が本来特定の条件下でのみ妥当する特殊理論であることに由来するとして、それらを包摂するより広範な理論の確立を志向する。そ

して、そのような理論が「組織の環境対応理論」と名づけられ、そのように呼ばれるべき理論が最近の文献の中にみられるとされる。<sup>(4)</sup>

それでは、そのような理論の基本的な考え方はどのようなものであろうか。ローレンスとローシュによれば、かれらの研究は、多数の人々および多くの集団から成る大規模組織がいかに機能するか、多数の管理者がいかに行動するか<sup>(5)</sup>の究明に向けられる。その際、組織内での機能のみでなく、それが組織外部の諸条件といかに関係しているか、という問題にも関心を向ける。この関心から、かれらは組織を一つの開放システムとみなし、その働き<sup>(6)</sup>の二つの重要な側面に注目する。第一に、システムが大規模になるとそれは諸部分に分れ、しかもそれが全体として生存しようとすれば、それら諸部分の働きは統合されねばならない。このような組織内における「分化」(differentiation)と「統合」(integration)に関心が寄せられるのである。第二に、システムの一つの重要な働きは外の世界で進行することに対して適応することであり、この適応の問題にまた関心が寄せられる。その場合、この二つの関心領域はかれらにとって別々に存在するわ

けではない。組織がその外の世界すなわち環境に適応するべく対処していく場合には、環境を異なるいくつかの部分に分け、そのそれぞれを扱う別個の単位あるいは部門を組織の内に形成する。そして、そのように環境に対応して形成される諸単位が「分化」と「統合」の問題の基礎をなす。<sup>(5)</sup>そこで、組織内の諸単位ないし諸部門の形成とそれに基づく「分化」ならびにそれらの「統合」は、組織が対処しなければならぬ環境の相違に応じて異なることが予想される。そのことは、かれらをして、有効な組織の内部的働きには「一つの最善な方法」があるとする考え方を斥けさせ、異なる環境が異なる組織特性と行動とを要請すると主張させる。

ここにいわゆる「分化」は、組織が諸単位あるいは諸部門に分けられることを意味するものではない。異なる条件の下で異なる課業を遂行するために諸単位が形成されることに規定されて生ずる「態度と行動における相違」(differences in attitude and behavior)が「分化」と呼ばれ、かれらは、この研究のために、それを「異なる諸職能部門の管理者達の間の知覚的ならびに情動的志向における相違」と定義する。この研究においては、こ

の「分化」は、具体的には、三種の志向における相違と構造の形式性 (formality of structure) の相違を尺度として把握される。第一に、異なる課業をもつ諸単位に働く人々は別個の特殊な目標を志向することになり、そこに目標志向 (goal orientation) における相違が生ずる。第二に、異なる単位に働く人々は、そこに課せられる課業の性質に対応して異なる時間的視野をもつに至り、そこに時間志向 (time orientation) における相違が生まれる。第三に、それぞれの単位内では、課業の性質と関連しつつ人々の相互関係に関する独自の態度が生まれ、そこに对人的志向 (interpersonal orientation) における相違が生ずる。そして第四に、各単位においては、その課業に対応して、公式の報告関係、報酬の基準、統制手続きなどが別様に規定され、そこに構造の形式性における相違が生み出される。かれらは、これを「分化」の四つの次元 (dimension) とも呼んでゐる。

このような形で生ずる「分化」はそれぞれの特殊な課業を有効に果すために必要であるが、反面諸部門が共同して処理すべき問題について意見の一致を見出すことを困難にする。だが、組織内の諸部門の協働を要請する

ような問題が、環境の側から提起される。そこに、諸部門間の葛藤を解決して「統合」を達成する必要がある。ここで「統合」は「環境の要求によって努力を統一することを求められる諸部門の間に存在する協力の状態の質」と定義され、またそれは、便宜的に、その状態を達成する過程とそれを達成するための組織的手段をも示すのに用いられる。そして、かれらは、いくつかの統合達成手段をあげるとともに、それらの様々な統合達成手段を必要とさせた要因、ならびに様々な環境条件の下での統合達成のためにそれらを有効に働かせる要因を明らかにしようとするのである。

特定の環境の中で活動する組織は、環境の異なる部分が提起する異なる問題に対処するために自身の内に異なる単位を形成し、そこに「分化」を生じつつもそれら諸単位が協働する、という形でその環境に適応していかなばならない。そこで、そうした適応が有効に行なわれるためには、環境が組織に課する課題に対応した「分化」と「統合」が要請される。それ故に、有効な組織はその組織の直面する環境の性質に適応した「分化」と「統合」を達成していなければならない。これがかれらの基

(31) 「組織の環境対応理論」に関する一考察

本的な考え方であり、この考え方にしたがって、環境の特性、「分化」と「統合」および組織の業績の関係を中心とする理論的枠組を構想するのである。そして、この構想の中では、「古典的理論」も「人間関係論」もそれぞれ特殊な環境条件の下でそれに適合的な「分化」と「統合」を提示している特殊な理論をなすと考えられるわけである。

こうした構想を基礎として、かれらは特定の一産業における「有効な組織」が相対的に有効でないその競争相手といかに異なるか、また異なる産業における有効な組織は相互にいか異なるかを究明するために、三種の産業の競争組織の比較研究を行なう。三種の産業としては、(1)製品とその製造過程における技術上の変化の率を異にする産業、(2)組織に対する支配的な要求が環境の異なる部分に由来する産業という二つの基準<sup>(7)</sup>によって、プラスチック原料を生産する産業、容器を生産する産業および消費者用包装食品を生産する産業が選択される。そして、まずプラスチック産業の六組織について詳細な検討を行ない、その結果を基礎として他の二産業から高業績組織と低業績組織をそれぞれ一つずつ選んで、比較研究を行

なうのである。

- (1) Lawrence and Lorsch, *Organization*, pp. 2—3.
- (2) Lawrence and Lorsch, *op. cit.*, pp. 161—162.
- (3) Lawrence and Lorsch, *op. cit.*, p. 163.
- (4) Lawrence and Lorsch, *op. cit.*, p. 184.
- (5) Lawrence and Lorsch, *op. cit.*, pp. 7—8.
- (6) Lawrence and Lorsch, *op. cit.*, pp. 8—13.
- (7) Lawrence and Lorsch, *op. cit.*, pp. 19—20.

三 同一産業内の組織の比較

プラスチック産業においては、絶えず新たな科学的知識がえられ、それが市場に与える衝撃は高度に不確定であり、さらに支配的な競争上の問題が製品と製造過程の革新能力であるという三つの特徴がみられる<sup>(3)</sup>。研究の対象とされたこの産業の六組織は、いずれも大規模な多角化した化学工業企業の一主要製品部門で、製品計画、販売および製造を自律的に遂行している。それらの組織が直面する環境は、科学的知識をめぐる部分、製品の販売市場および製造上の技術的・経済的知識に関する部分に分けられ、それらの環境部分の不確定性が重要な性質として注目される。その不確定性は「情報の明確さ」、「因

果関係の不確定性」および「決定的なフィードバックの時間幅」という三つの尺度で測られる。それらは、各組織の最高管理者達に、その産業における諸条件の変化の故に各部門の職務要件および各部門で行なわれるべき活動に随伴する不確定さを問うことによって確定される。

具体的には、「情報の明確さ」は、三種の環境部分に対応する研究、製造、販売の三部門の職務要件がどの程度明確に記述されるか、を問うことによって確定され、同様に、「因果関係の不確定性」は、各部門の職務遂行に際して有する困難度を、また「決定的なフィードバックの時間幅」は、各部門の職務遂行の良否を判定しうる情報の手手までに必要な時間を、それぞれ問うことよって把握される。環境の変化との関連において、職務記述の明確さが高く、職務遂行時の困難度が低く、またフィードバックに要する時間の短いことが環境の確定性の高いことを示すものとされているわけである。こうした尺度によって測定すると、そのいずれについても、この産業では科学的知識に関する不確定性が著しく高く、市場、技術的・経済的要因の順にその不確定性は低くなっている。<sup>(3)</sup>この結果から、かれらは、この産業に属する組織の

直面する環境部分の不確定性の違いに対応して、それぞれに対処すべき組織内各部門の間に「分化」がみられることを予想する。<sup>(6)</sup>すなわち、組織内の「分化」と関係づけられる環境の属性は、こうして把握される「不確定性」なのである。<sup>(7)</sup>

六つの調査対象組織はいずれも販売、製造、応用研究、基礎研究の四部門をもつ。この四部門間の分化については、四次元のそれぞれについて従来の研究成果を参照しつつ予測が行なわれ、ついでその実際が明らかにされる。<sup>(8)</sup>それによって確認されたのはつぎの諸点である。1、高い不確定性を伴なう課業をもつ部門の形式的構造化の程度は低い。2、对人的志向について、高い確定性あるいは高い不確定性を伴なう課業をもつ部門では課業志向の様式 (task-oriented interpersonal style) が、また中程度の不確定性を伴なう課業をもつ部門では人間関係志向の様式 (relationship-oriented style) が発現する。3、各部門を特徴づけるフィードバック所要時間の長短がそのままその部門の成員の時間志向の長短を規定する。4、販売部門と製造部門ではそれぞれの部門の特定目標に第一次的関心が集中されているが、研究部門では予測に反

(33) 「組織の環境対応理論」に関する一考察

して技術的・経済的目標に寄せられる関心が高い。こうした結果から、四部門の間にはほぼ予測される「分化」がみられたとされる。<sup>(9)</sup>

しかし、問題は、特定の組織の環境適応の程度とその業績との関係である。これをみるために、かれらは、まず、①過去五年にわたる利潤の成長率、②その間の売上高の成長率、ならびに③過去五年の間に導入された製品が現在の売上高に占める割合を業績尺度として、六組織を二つずつの高業績組織、中業績組織、低業績組織に分類する。ついで各組織について環境によって要請される<sup>(10)</sup>と考えられる「分化」の程度と実際の「分化」の程度<sup>(11)</sup>を比較する。その結果、二高業績組織においては、中業績組織および低業績組織に比して、実際の「分化」と要請される「分化」の差が著しく小さいことが示される。そこで、かれらは「環境の要請に合致する分化の程度の達成」が「環境に有効に対処する組織の能力」と関連することが示されたと解する。<sup>(12)</sup>

分化された活動は必要に応じて統合されねばならない。そこで、つぎに「統合」が問題とされる。「統合」の問題は、上述の四部門に統合担当単位を加えた五部門の間

でとくに緊密な協力関係が要請されると考えられる六対の部門間の関係について検討される<sup>(13)</sup>。その結果、第一に、一般的には、二部門間の「分化」の程度はそれらの間の「統合」の程度と逆の関係にあることが確認される。第二に、六組織のそれぞれについて六対の部門間の「分化」の平均と「統合」の平均を確定し、それと業績について六組織を比較して、次頁の図のような結果をえ、そこから、二つの高業績組織における「分化」と「統合」の状態が環境の要求をみたしていたと結論される<sup>(15)(16)</sup>。

このように、高業績組織が、一般には逆の関連をもつ「分化」と「統合」をとともに高度に達成していたところから、さらにそれがいかにして達せられたかが問題となる。かれらは、その答えの手掛りを「分化」が生み出すはずの葛藤の解決法に求め、その点を、この産業の最も決定的な競争上の問題、すなわち製品と製造過程の革新の問題にそくして検討する。ただ、かれらによると、これを検討する背景として、(一)その問題をめぐる葛藤の解決に必要な知識をもっているものはだれか、ならびに(二)その葛藤を解決する責任はどの管理者に課せられているかを明らかにしておく必要がある。(一)の点に関するかれ

分 化 (D)

		高	低
統 合 (I)	高	D=9.4 I=5.7 高業績 A	D=8.7 I=5.6 高業績 B
	低	D=9.0 I=5.1 中業績 B	D=7.5 I=5.3 中業績 A
		高	低
		D=9.0 I=4.9 低業績 A	D=6.3 I=4.7 低業績 B

らの見解は、各部門の直面する環境の不確定性が異なるが故に、革新の問題について他の部門の管理者と共同して決定を下しうるだけの知識をもつものは、部門によって異なる階層に属する、というものである。例えば、技術的・経済的要因の相対的な定安性を前提すると、製造部門においては、高い階層の生産管理者 (a high level production manager) がそうした知識を有するのに対して、科学的知識とその応用に関する高度な不確定性は、研究部門においてそうした知識をもつものが特定の問題を扱っている研究者かその直接の上司のみであるという事態を生じさせる。こうした観点から(二)の点が問題となり、これを実際についてみると、六組織のいずれにおいても、公式的には統合の責任が(一)の見地から妥当と思われる階層の管理者に課せられていたとされる。そこで問題は、こうした形式的な規制の枠内で実際になにが行なわれているかに求められる。

ここで、かれらは有効な葛藤解決の規定要因を六項目あげ、それぞれ、ならびに六要因の型 (pattern of six factors) について六組織を比較する。第一の要因は統合担当者の中間的地位 (intermediate position) であ



り、それについては、統合担当者の志向あるいは統合部門の構造が他の一つの部門の管理者の志向あるいは構造とのみ類似することなく、他のすべての諸部門のそれらの中間にあるとき、その機能が最も有効に果されると考えられる。この点については、一つの高業績組織が四次元のすべてについて、一つの低業績組織が一次元のみについて、他の四組織が二次元ずつについてこの条件をみたしていることが明らかにされた。高業績組織の一つは目標志向と時間志向においてこの条件をみたしているのであるが、それについてかれらは、それが最も重要な二次元について条件をみたしている、という解釈を示している。第二の要因は統合担当者の及ぼす影響であり、ここでは、統合担当者が、他の成員から、その関与する決定に際して決定的な役割を演ずるとみられていないと統合は十分達せられないという見解が基礎となる。かれらによると、この点については、六組織の間に差がみられない。しかし、統合担当者の及ぼす影響の基礎は、二つの高業績組織では統合担当者のもつ十分な知識と熟練および有能さにあるとみられているのに対して、他の組織においては統合担当者に与えられている公式の権限と最

高管理者への直接的な報告関係にあるとみられており、そこに違いがみられる。ここには、職位に基づく権限と知識・熟練に基づく権威の一致の重要さが示されている。第三の要因は統合担当者に対する報酬制度であり、これに関連しては、統合担当者が、自分達の業績評価の基礎はそれをめぐる統合の責任を負っている製品群の一般的な業績にある、と感じている程度が問題とされる。この意識は、低業績組織の統合担当者において低く、また他の四組織においてはその高低と業績の高低とは順位が一致しない。第四の要因は影響の全体的水準であり、それはすべての管理者が決定に対してもっていると感じた影響量の総計を意味する。すべての管理者が、自分達の部門は部門間の決定において決定力をもっていると感じているとき、葛藤の解決は冷静にまた有効に行なわれるであろう、と考えられるが故にこの点が注目される。この水準は低業績組織において低い。そして、これには、専門家の見解を尊重することが決定の質を高める、という解釈が妥当な説明を与えるとされる<sup>(17)</sup>。第五の要因は所要の階層に集中された影響である。それは、各部門において決定に必要な知識がえられる階層と影響が集中される

表 1

組 織	有効な葛藤解決の規定要因 <sup>※</sup>						分化の程度	統合の程度	組織の業績
	①	②	③	④	⑤	⑥			
高業績A	高	高	中	高	高	高	高 (9.4)	高 (5.7)	高
高業績B	中	高	高	高	中	高	高 (8.7)	高 (5.6)	高
中業績A	中	低	高	高	中	中	低 (7.5)	高 (5.3)	中
中業績B	中	低	中	高	中	中	高 (9.0)	低 (5.1)	中
低業績A	中	低	低	低	中	低	高 (9.0)	低 (4.9)	低
低業績B	中	低	低	低	低	低	低 (6.3)	低 (4.7)	低

※ ①から⑥までの番号は本文中の第一から第六までの規定要因を示す。

thing over) および強制が葛藤解決の方法としてあげられ、明示的検討が最も有効な方法だと考えられているというアンケート結果が示されるとともに、実際にどの方法がどれほど用いられていると考えられているかが分

階層の合致の状態をみるものであり、その合致の程度は一つの高業績組織において最高となり、他の一つの高業績組織と二つの中業績組織がこれにつき、二つの低業績組織が最低を示している。第六の要因は葛藤解決の方法であって、ここでは明示的検討 (confrontation)、妥協、宥和 (smoo-

析される。その結果、明示的検討の用いられる程度については、高業績組織、中業績組織および低業績組織の間に有意な差がみられる。これらによれば、これらの六要因が葛藤解決の有効性を規定する。だが、それぞれが相対的にどれほど強く作用するかを判断する根拠はない。そこで、かれらはそれらの要因全体について組織間の相違をみようとする。そのために、各要因毎にえられた結果を、高、中、低の三段階に区分し、各組織が各要因についていかなる状態にあるかを、各組織の「分化」と「統合」の程度および業績とともに、表1のようにまとめる。<sup>(18)</sup> こうした対比から、高業績組織には有効な葛藤解決に導く多くの条件があり、中業績組織ではそうした条件が部分的にしかみだされていないことが明らかとなる。ただし、かれらは、低業績組織のAがBよりも「分化」、「統合」ともに高いが、その原因を説明しえないとして、そこに限界を認める。だが、そうした限界を認めつつも、動的で多様な環境をもつ産業における有効な組織が少くともみださなければならぬ条件がそこに示されている、と結論される。「要するに、その証拠は、高度な分化プラス有効な葛藤解決が高度な統合へと導くこ

(37) 「組織の環境対応理論」に関する一考察

とを示しており、それらは、組織がこの型の環境の中で有効であるために達成しなければならない一般的な条件である。<sup>(6)</sup>ただし、かれらは、こうした発見事項とその含意を考える際に、①環境が異なればその要求も異なること、②ここで明らかにされた有効な葛藤解決規定要因の内のあるものは他の産業では異なりうることに注意を促している。<sup>(20)</sup>

- (1) Lawrence and Lorsch, *Organization*, p. 23.
- (2) かれらは製造上の技術的・経済的知識に関する部分を環境部分に数え入れたことについて、つぎのように説明している。生産担当管理者は、自分達の設備の性能について情報をえ、それを費用、歩どまりおよび品質について分析せねばならないのであり、それは、かれらがまた企業の物理的境界の外から新しく利用可能な設備や製造方法について情報をえなければならぬと同様である。そして、確定的とか不確定的とか特徴づける際に関心が寄せられるのは、これらすべての源泉からの情報と知識である。Cf. Lawrence and Lorsch, *op. cit.*, p. 27.
- (3) ここは最高管理者達とは、各組織の最高責任者(chief executive)と各部門の長の総称である。Cf. Lawrence and Lorsch, *op. cit.*, p. 247.
- (4) アンケートは、「明確さ」「および」「困難さ」をその程

度に応じて1から7までの点数で、また「時間幅」をその長さに応じて1から6までの点数で答えるように作成される。Cf. Lawrence and Lorsch, *op. cit.*, pp. 247—250.

(5) もっとも、アンケート結果の集計では後の二者の間の差はわずかであるが、それはアンケートの質問の仕方によりがであったためで、面接によってえられた結果ではその差はより大きく、その方が信頼度は高いとされている。Cf. Lawrence and Lorsch, *op. cit.*, p. 29.

(6) Lawrence and Lorsch, *op. cit.*, pp. 24—30.

(7) 「分化」の内「目標志向の分化」はこうした環境の不確定性と直接結びつくわけではなく、各部門に課せられる課業の相違と結びつく。それは各部門が環境の異なる部分に対処する課題を負うことによるのである。

(8) 「分化」の実際はずぎのような尺度で測定される。構造化の程度は、平均的管理限界、階層数、部門業績照査の時間間隔、部門業績照査内容の詳しさ、公式的規則の重要性、役割担当者の評価基準の詳しさの六項目について四段階の評価がなされ、その評点(それぞれ1から4まで)が合計されて表現される。対人的志向は、被調査者の人間関係様式を、課業達成に第一次的関心をもつものと社会的関係に第一次的関心をもつものとを両端とするスケールの上に位置づけるために、フィードラー(F. Fiedler)によって考案された尺度を用いて測られる。時間志向は、被調査

者に長短四種の時間間隔を示し、かれらが、そのそれぞれの時間間隔の内に結果が出るような問題に、自分達の仕事の時間のどれだけの割合をあてているか問うことによって測られる。目標志向は、市場、技術的・経済的要因および科学の三要因に直結するような基準それぞれ三項目を含む十項目の基準を被調査者に提示し、関心の程度に応じて三項目ずつ1と2の評点を与えさせることによって測定される。組織内の「分化」や「統合」の実態を把握するための被調査者は、各組織の三〇ないし五〇名の上級管理者と中間管理者である。Cf. Lawrence and Lorsch, *Organization*, p. 19, pp. 255—258; *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, in: *Administrative Science Quarterly*, 1967, pp. 16—22. 「構造化」の尺度に含まれる階層数は当然組織の構成員数によって大きく影響されるが、ここではその点への配慮は見られない。

(9) Lawrence and Lorsch, *Organization*, pp. 30—38.

(10) 要請される「分化」の程度は、既述の課業の明確さ、職務遂行の困難度およびフィードバックの時間幅についてえられた得点と三部門がそれぞれの組織に対してもつ重要性の順位についての得点を基礎として、1から5までの点数に換算されて表示される。例えば、要請される構造分化は、確定性を示す上記三種の得点の部門別合計点を基礎とし、問題とされる二部門それぞれの合計点の差が、その相対的な大きさに応じて1から5までの点数で示される。目

標志向の分化を示す値は、各部門にとって各環境部分がもつ相対的重要性の順位を示す数を基礎とし、各部門に対応する環境部分が組織全体に対して有する重要性を加味するような計算方法によって、1から5までの点数で表現される。Cf. Lawrence and Lorsch, *op. cit.*, pp. 252—255.

(11) この場合、実際の「分化」の程度は、注(8)に示された方法でえられた各部門、各次元の得点を基礎として、問題となる二部門間の得点差が計算され、それが相対的な大きさに応じて1から5までの点数に換算されることによつて示される。Cf. Lawrence and Lorsch, *op. cit.*, p. 258; J. W. Lorsch, *Product Innovation and Organization*, N. Y., 1956, p. 174—175.

(12) Lawrence and Lorsch, *op. cit.*, pp. 39—44.

(13) 実際の「統合」は、問題となる二部門の関係を、予め用意された七種の語句のいずれが最もよく表現しているかを問うことによつて把握される。七種の語句には「統合」の程度の高い方から7から1までの点が与えられている。Cf. Lawrence and Lorsch, *op. cit.*, pp. 259—260.

(14) この図では、「統合」の得点五・三の中業績組織Aが「統合」の「高」の部分に入っている。これは「統合」の値を機械的に二分して、高低の二群に分けたことによつていえる。しかし、ここで、面接時の反応からみて、五・四より低い得点をえている二つの部門の間には、統合達成においてはっきりした困難があるように思われた、といふかれ

(39) 「組織の環境対応理論」に関する一考察

らの言葉に注意するべきであろう。これからすれば、中業績組織 A の「統合」の程度は良好だったとは云えないであらう。 Cf. Lawrence and Lorsch, op. cit., p. 259.

(15) Lawrence and Lorsch, op. cit., pp. 44—51; Differentiation, pp. 22—28.

(16) ここで「分化」と「統合」の程度は、各組織とも統合担当部門と他の四部門のそれぞれとの四対を含む六対の部門間について計算されている。しかし、「分化」が業績との関係で問題となりうるのは、異なる環境部分に対処するべき部門についてであり、したがって「分化」は統合部門を除いた四部門について把握されなければならないであろう。

(17) Lawrence and Lorsch, op. cit., p. 114.

(18) この表の規定要因②は、「技術的有能さに由来する統合担当者の影響」とされており、そこには統合担当者の影響の基礎が知識や熟練などに求められる程度が示されている。

(19) Lawrence and Lorsch, op. cit., p. 82.

(20) Lawrence and Lorsch, op. cit., pp. 54—83.

#### 四 異種産業の組織の比較

プラスチック産業に関するこのような詳細な研究のうち、かれらは、ここでの有効な組織とこれとは異なる産

業的環境における有効な組織との比較、ならびにここで見出された高業績組織と低業績組織との相違の他の産業における妥当性の検証を意図する。そのために、容器製造産業と食品産業のそれぞれから、一つの高業績組織と一つの低業績組織が調査対象として選ばれる。かれらが最高管理者達に対する面接とアンケートによって確認したところでは、これら二つの産業はつぎのような特徴をもつ。第一に、食品産業における主要な競争上の問題は新製品の開発という革新にあり、容器製造産業においては、それが一貫した製品品質の維持と迅速かつ適時な配達というサービスの維持にある。第二に、必要な情報の確定性は食品産業よりも容器製造産業において高く、この点において前者とプラスチック産業との間には、はっきりした差がみられない。容器製造産業においては他の二産業に比して科学的知識と市場に関する確定性が著しく高く、また三種の環境部分の間の確定性の差が著しく小さい。第三に、食品産業では市場がとくに重要であるため、販売部門以外の部門の管理者も市場目標にとくに配慮する。第四に、各部門に要請される時間志向の相違の程度はプラスチック産業、食品産業、容器製造産業

表 2

	要請される 目標志向分化	要請される 時間志向分化	要請される構造と 対人的志向分化	合 計
販 売—研 究				
プラスチック産業	2	5	5	12
食 品 産 業	1	1	1	3
容 器 製 造 産 業	5	2	2	9
販 売—生 産				
プラスチック産業	3	1	1	5
食 品 産 業	3	4	3	10
容 器 製 造 産 業	2	1	2	5
研 究—生 産				
プラスチック産業	5	5	5	15
食 品 産 業	4	5	4	13
容 器 製 造 産 業	1	3	1	5

高い得点は高い分化を意味する。

の順に低くなる。このような確認が行なわれ、三種の産業における組織の三部門に要請される「分化」の相違が表2のように示される<sup>1)</sup>。そして、これらの三産業の諸組織にみられる「分化」の程度はこれに応じて変わることに、および各産業における高業績組織は低業績組織よりも環境の要請する「分化」をよりよくみたしていることが予測される。つぎに、これらの三産業に属する組織に要請される「統合」の程度について、異なる部門間に要請される「統合」の程度は三産業においてひとしいことが確認される<sup>2)</sup>。ただし、要請される「統合」の性質については、つぎの相違が指摘される。第一に、食品産業では、「統合」は、非常に複雑かつ不確定な革新をめぐって要請され、そのためにその多くは組織の比較的低い階層で行なわれることが必要となる。これに対して容器製造産業では、「統合」は複雑さも不確定さも比較的小さい常軌的な問題について必要とされ、またそこではすべての工場と販売拠点の立地も問題とされるが故に、「統合」は上部の階層で集中的に行なわれることが必要となる。第二に、容器製造産業では配達と製品品質をめぐって販売部門と生産部門、生産部門と研究部門の緊密な協力が

(41) 「組織の環境対応理論」に関する一考察

表 3

		平均的分化	平均的統合
プラスチック産業	高業績組織	10.7	5.6
	低業績組織	9.0	5.1
食品産業	高業績組織	8.0	5.3
	低業績組織	6.5	5.0
容器製造産業	高業績組織	5.7	5.7
	低業績組織	5.7	4.8

要請されるのに対して、食品産業では新製品の開発をめぐって生産部門と研究部門、販売部門と研究部門の密接な協働が必要とされるのである。<sup>(3)</sup>

調査対象組織はいずれも比較的大きい株式会社での主要製品部門で、それぞれの産業の二つの組織は直接の競争関係にある。容器製造産業の二組織はその業績において

著しい対照を示している。両者とも研究、生産、販売の三部門をもち、低業績組織はその上統合担当単位をもっている。食品産業の二組織の業績はそれほど著しい対照を示さない。それは、低業績組織が最近新製品の導入によって業績を高めてきていることによる。両者とも生産、研究および二つの市場部門という四部門をもち、加えて低業績組

織には統合担当単位が設けられている。

これらの二産業とプラスチック産業の高業績組織と低業績組織の「分化」と「統合」を対比すれば表3のようになる。<sup>(4)</sup>これについて、つぎの諸点が確認される。すなわち、「分化」の程度はプラスチック産業の高業績組織において最も高く、食品産業の高業績組織、容器製造産業のその順に低くなり、要請される「分化」と実際の「分化」との順位相関も有意な結果を示す。そこで、「環境の諸部分が確定性とフィードバックの時間幅において異なれば異なるほど、またなんらか一つの部分が支配的であることが少なければ少ないほど、高業績組織の諸単位のペアーはより高度に分化していた」と云われる。ただし、要請される「分化」と実際の「分化」とのこの特定の関係は三産業の低業績組織の間にはみられないとされ、その理由は、低業績組織、とりわけ食品産業とプラスチック産業のそれが環境の要請する「分化」をみたしていないところに求められている。さらに、この三産業の高業績組織の統合の程度はいずれも高い。<sup>(5)</sup>こうして、かれらは、三産業における高業績組織がそれぞれの産業的環境に対応した「分化」とほぼひとしく

表 4

	プラスチック産業	食品産業	容器製造産業
分化の程度	10.7	8.0	5.7
主要統合方策	(1)統合担当部門 (2)三つの管理階層における常置部門間チーム (3)管理者の直接的接触 (4)管理階層制 (5)文書制度	(1)統合担当者 (2)臨時部門間チーム  (3)管理者の直接的接触 (4)管理階層制 (5)文書制度	(1)管理者の直接的接触 (2)管理階層制  (3)文書制度

高度な「統合」とを達成していること、また食品産業および容器製造産業においても低業績組織はそうした「分化」と「統合」の両者とともに達成してはいないことを明らかにしえた<sup>(5)</sup>と考える。

ところで、一般に「分化」が高度化すればするほど、したがってここでは容器製造産業、食品産業、プラスチック産業の順に「統合」の達成が困難になると考えられる。そこで、異なる「分化」の程度に直面して有効な統合を達成するために三産業の高業績組織が用いている組織の方策が明らか

かにされる。その結果は表4の通りである。「分化」の程度の低い容器製造産業の組織にあっては主として公式的な命令経路を通じて「統合」が達成されえたのに対して、「分化」の程度が高まると有効な「統合」を達成するために附加的な方策が必要とされることが明らかとなる。しかも、容器製造産業の高業績組織においては、統合的決定はすべて管理階層制を通じてなされ、それが最高責任者に集中される程度は統合担当者をもつ低業績組織におけるよりも高いことが指摘されている。かれらは、こうした事情に関して、公式的な統合方策についての管理者の選択の適切さが、効果的葛藤解決の一つの規定要因であることを指摘する<sup>(6)</sup>。

さらにかれらは、食品産業と容器製造産業の諸組織について葛藤解決過程の検討を行ない、「われわれはプラスチック産業におけるように、容器製造および食品産業において高業績組織が特定の環境の要請と合致した有効な葛藤解決をもたらすと思われる不一致処理の方法と実際を有することを見出した<sup>(7)</sup>」と結論する。その場合に、とくにプラスチック産業と対照的な環境条件をもつ容器製造産業においては、二つの点で前者におけるのとは異



なる特徴がみられ、それが環境の特性に対応しているとされる。すなわち、その第一は影響の水準が低業績組織よりも高業績組織において低いことであり、第二は低業績組織よりも高業績組織において影響がより多く上の階層に集中していることであって、そのいずれもが、容器製造産業においては有効な決定を下すために必要な知識の多くが上の階層に集中されるという事実によって説明されるのである。<sup>(8)</sup>ところで、かれらによれば、三つの産業の高業績組織はそれぞれの環境に適した葛藤解決の実践を展開しているところに最も基本的な類似性をもつのであるが、つぎのような個別的な類似性をも示している。まず、管理者の影響の基礎についてみると、三つの高業績組織においては「統合」達成の責任を負うものが部門間葛藤解決の三要因、すなわち職位の影響、能力に基づく影響ならびに決定に必要な知識と情報をもとに有し、それらを影響の基礎としていた。つぎに、葛藤解決の行動様式として、それらはともに明示的検討を重用していた。このことは、影響の基礎として知識と能力を重視することと無関係ではないし、また管理者が同僚ととりわけ上司に十分な信頼を抱き上司と異なる見解をも卒直に

表現しうることを前提とする点に注意されねばならない。<sup>(9)</sup>

このような比較を通じて、かれらは、有効に働く組織がそれぞれの直面する環境に対応してどのような特性をもち、その特性がその有効さといかに関連しているかを示そうとしたのである。

ところで、かれらはこのような比較に加えて、最も対照的なプラスチック産業と容器製造産業の高業績組織について、そこに働く管理者の満足と不満の主要源泉の対比を行なっている。それによると、両組織の管理者は一般に自分達の状況に満足していた。だが、その満足の源泉は、前者では自分達が決定に積極的に関与させられているところに、後者では自分達に関係する決定がどこで下されるのかを明確に知っているとくに求められている。逆に、かれらの不満の源泉も、一方では責任と関係の不明確さに、他方では上位の管理者の干渉の過多に求められる。そこから、かれらは、これら二つの組織が性格の異なる職場であることを指摘するとともに、面接などに基づいて二つの組織の管理者達がやや異なる個性的要求 (personality needs) をもっていたことを指摘する。<sup>(10)</sup>

ここでは、組織のもつ特性とその成員の個性との対応関係、ならびにそれと組織の有効性との関連が示唆されているのである。

- (1) この表の数値の計算方法については、前節の注(10)を参照のこと。
- (2) 要請される「統合」の程度は各産業の最高管理者達に対するアンケート調査に基づいて把握される。アンケートは、研究、製造、販売の各部門が独自にその目的を決め活動を更しうる程度、ならびにそれぞれの部門が他の部門の職務遂行のやり方によって影響を受ける程度について、七段階の評語で答えるように作成されており、それによって要請される「統合」の程度が低い方より1から7までの点で示されることになる。この方法で把握された得点は、プラスチックと食品の両産業が五・四、容器製造産業が五・五となっている。Cf. Lawrence and Lorsch, *Organization*, p. 96, pp. 250—252.
- (3) Lawrence and Lorsch, op. cit., pp. 90—98.
- (4) ここでの「分化」と「統合」は六組織すべてにおいて販売—生産、生産—研究、販売—研究という三対の部門間の関係について計算されたものであり、またプラスチック産業については高業績組織Aと低業績組織Aとが対象とさされている。Cf. Lawrence and Lorsch, op. cit., p. 103.
- (5) Lawrence and Lorsch, op. cit., pp. 96—107.

- (6) Lawrence and Lorsch, op. cit., p. 110, pp. 137—140.
- (7) Lawrence and Lorsch, op. cit., p. 131.
- (8) Lawrence and Lorsch, op. cit., pp. 113—119.
- (9) Lawrence and Lorsch, op. cit., pp. 141—151.
- (10) Lawrence and Lorsch, op. cit., pp. 152—155.

## 五 ローレンスとローシュの研究の

### 特質と若干の問題

有効な組織は、それがおかれている環境の特性とそれに応じて課せられる課業の特性に対応する組織特性をもつ、というのがローレンスとローシュのいわゆる「組織の環境対応理論」の一般的な考え方だと解される。ところが、組織が直面する環境は組織が営むべき活動との関連においていくつかの異なる部分に分けられ、それと対応しながら組織の中にも異なる単位が形成される。そして、こうした関係から、組織の中には異なる環境部分の異なる性格に対応して「分化」がみられることになる。こうした考え方に基づいて、かれらは異なる環境部分の異なる特性を「不確定性」の相違として把握し、環境の「不確定性」、組織における「分化」と「統合」ならび

に組織の業績を関係づける概念的な枠組を設定する。そこに、かれらの「組織の環境対応理論」の基本的な枠組がみられる。これを基礎として、かれらはその中の中心的概念を経験的に把握される諸特性に具体化する工夫を行ない、それを用いた実証的な研究を通じて環境の「不確定性」の相違に対応する「分化」と「統合」が組織の業績と関連することを明らかにしようと試み、とりわけ「統合」が組織の業績と関連をもつことを明らかにしたのである。

その場合に、環境の「不確定性」の高低はそれぞれ組織的規制の緊密化あるいは緩和をより合理的なものとするという関連がこの枠組の中に組み込まれて、それが検証されたと考えられることによって、かれらの考える「古典的理論」と「人間関係論」の成果がかれらの枠組の中に位置づけられる、と考えられているのである。

かれらのいわゆる「分化」は、管理者の「知覚的ならびに情動的志向」の相違であって、具体的には職場において仕事をし他の人々と接していく場合の考え方や態度を中心として把握され、「統合」も「諸部門間に存在する協力の状態の質」であって、諸部門に働く人々の間の

関係について把握される。したがって、ここで問題とされる組織は、なされるべき仕事としての職能の分化とそれに基づく職位編成によって形成される仕事の枠組としての「組織」ではなく、そうした枠組とその中で営まれる人間の活動を包摂する組織体である。そうした組織体の有効な活動が環境の要請に対応する「分化」と「統合」に關係づけられ、仕事の枠組としての「組織」は、具体的な人間の行動を規定する集団や人間の個性などにも、「分化」と「統合」に關係づけられる要因として位置づけられるものと解される。ところで、ビュー(D. S. Pugh)などは組織体の行動を研究する場合には、(一)組織的構造と機能、(二)集団の構成と相互作用ならびに(三)個人個人の個性と行動という「組織における行動の分析の概念的に区別される三つのレベル」を区別し、そのそれぞれの分析レベルの研究を行なうとともに、その相互作用を究明することが必要だとする。(1)この場合、ローレンスとローシユのいわゆる「古典的理論」は(一)のレベルに、「人間関係論」は(二)のレベルに属する研究だと考えられているのであるが、すでに述べたところから明らかかなように、ローレンスとローシユはそのような区別をせず、

両者を同一レベルにあるものとして扱っている。そして、そのような考え方がこの「分化」と「統合」の把握にも表現されているのであって、そこではビュローなどの「分析の三つのレベル」が融合されてともに含まれていると考えられる。こうした意味においても、ここでは「古典理論」的な研究と「人間関係論」的な研究とを包摂する広い枠組が設定されている、と云えるであろう。そして、この点にかねらの研究の一つの特質があると同時に、それは「分化」あるいは「統合」を規定する要因の規定関係を明らかにする上で、障害をなしているように思われる。

「分化」は「管理者の志向の相違」であり、具体的に、構造の形式性の次元を別にすれば、管理者の行動基準についての部門間の差として把握されている。しかし、もとよりそうした「分化」の程度がそれ自体組織体の業績にとって意味をもつわけではないであろう。異質な部分を含む環境に効果的に対処するために組織体の内部に異なる課業を担う諸部門が形成され、それぞれの部門においてその特定の課業によく対応した「志向」が形成されるるとき、その部門の活動は効果的となる。したがって、

各部門の課業の異質性が高ければ高いほど、効果的な組織体における各部門の管理者の間の「志向」の違い、したがって「分化」の程度は高くなる。これがかれらの考え方であろう。そして、この点は「目標志向」と「時間志向」に関するかれらの調査態度によく示されている。ここでは、部門毎に異なる特定の目標に志向が集中される程度、あるいは部門毎に異なると考えられる特定のフールドバック所要時間幅に時間志向が一致する程度が問題とされているのである。だが、この場合には、こうした志向は環境の「不確定性」という表現が伝えるようなものに対応しているのではなく、各部門の特定の課業に対応しているのだと考えられる。このように考えるならば、「目標志向」と「時間志向」は対処すべき環境部分の特性に対応した部門の課業あるいは目標の設定の仕方と密接な関連をもつこととなる。そのような課業の設定は組織体における基本的な「組織」的規制の一部をなし、その点において「構造の形式性」を測定するために用いられる六項目と同じ性格をもつと解される。すなわち、「構造の形式性」を測定するために用いられる六項目はいずれも組織体において意識的に設けられている

(47) 「組織の環境対応理論」に関する一考察

表 5

組織 部門	高業績		中業績		低業績	
	A	B	A	B	A	B
基礎研究	8	13	12	8	16	8
応用研究	16	13	13	16	16	15
販売	16	17	17	18	19	16
生産	18	22	22	17	23	16

「組織」的規制そのものである。それは管理者の志向とは異なっており、組織体における具体的な人間の活動とは一応無関係に把握されるときに、そこで行なわれる人間の活動とまた「志向」に影響を及ぼす要因をなす。もとより、こうした「構造の形式性」に関する部門間の相違が「統合」を困難にする作用をもつことは予想される。しかし、それが「統合」を困難にするのは、それが具体的な管理者の行動様式を規定することを通じてであり、この点においては部門の課業の設定の仕方が管理者の「目標志向」あるいは「時間志向」を規定することを通じて、「分化」とまた「統合」の難易とに影響を及ぼすと考えられるのと同様である。したがって、「構造の形式性」は「分化」の一つの次元としてではなくそれを規定する要因と考えられるべきではないであろうか。

ここで、プラスチック産業の六組織の「構造の形式性」に関する点数が表5のようになっていることは注目値とする。ここから、「不確定性」——「構造化の程度」の関係と業績の高低の間に密接な関連を見出すことは困難であろう。また、高業績組織二つをとってみると、両者は四部門から考えられる六対の部門間分化の平均値をほぼひとしくするものの、部門によっては同じ程度の不確定性に対応するとは思われないほどの差を示している。そして、本来、「分化」は各部門がその課業の特性によく対応することに由来するとき意味をもつことを考えると、このような差は重要であろう。すなわち、ここからみれば、有効な組織における各部門の「構造化の程度」はかなり大幅に変動しうるのである。

「統合」を達成するための組織的方策に関しては、「分化」の程度が高ければ高いほど多様な方策が用いられていること、ならびにとくにプラスチック産業における統合担当単位の重要さが指摘された。そうした方策はいうまでもなく意識的な「組織」的規制そのものであり、組織的構造のレベルに属する。どの階層の管理者に統合の責任が課せられているかという問題もまた同様な性格をもち、これについては、その責任が、プラスチック産

業に比して容器製造産業において高い階層への集中がみられ、とくに前者の高業績組織における最高責任者への集中が指摘されるとともに、プラスチック産業の各組織間には相違がみられないとされた。さらに、有効な葛藤解決の六規定要因の内、統合部門の構造の中間的地位は同様に組織的構造のレベルの問題であり、その構成員の志向の中間的地位はその部門の課業あるいは目的の規定に影響されながら生ずるものの、それ自体は組織的構造のレベルにはない。また統合担当者がその業績評価についても意識は、業績評価の基準に関する意識的な規定にかかわりをもつ。最後に、影響の集中される階層と影響の全体的な水準とは決定職能ないし権限の配分に関する「組織」的規制に関連するであろう。そして、六要因の内他のものおよびその前提条件は、組織体の中の気風、集団ならびに具体的な個々の成員の特性などに関係していると解される。このようにみると、第一に「統合」は異なる分析のレベルの様々な要素のからみ合いから規定されてくるように思われる。そして、それらの分析のレベルの違いを明確に把握することが、それら相互の規定的関係を把握する上に重要であることを考えると、影

響要因を分析のレベルの違いにしたがって整理し、その規定関係を把握する志向をもつことが必要だと解される。しかし、かれらの研究にはそうした志向が欠けているように思われる。第二に、このように整理すると、組織的構造のレベルにおいては、決定職能ないし権限の「組織」的規制が「統合」にとって重要な影響を及ぼすと解されるのであるが、かれらはこれを独立の要因として取上げてはいない。その点についてかれらは、権限を包摂する「影響」を重視することを明らかにしている。しかし、「影響」は異なる分析のレベルに属する要因の合成的な規定の結果として生ずる。すなわち、職位を基礎とする影響は決定職能ないし権限と情報伝達経路の「組織」的規制に依存し、知識に基づく影響は情報伝達経路の「組織」的規定、集団内における個人の地位、個人的能力などに依存し、さらに影響は全体として集団内におけるその個人の地位やその個人の一般的な声望に依存する。そこで、「影響」を把握し説明するためには、それに作用するこれらの諸要因を区別することがまず必要とされるであろう。この意味で、「影響」とは別に、決定職能に関する「組織」的規制をはっきりと取出し、それ

(49) 「組織の環境対応理論」に関する一考察

と「影響」との関連をみることも重要であろう。そして第三に、少くともこの研究から、組織的構造のレベルの規定要因が「統合」および組織の業績と非常に緊密な関連をもつとは認めることができないであろう。

ところで、チャイルド(J. Child)は、組織の環境対応理論に対して、つぎのような批判を加えている。一方において、一般に、組織の環境対応理論が組織設計(Organizational design)に対する状況の命令(situational imperative)の存在を明らかにしているとは云えない。

その研究成果をみると、組織体の効率という見地からしても、所与の状況の中で組織構造の設計にはかなりの自由があり、しかも、状況自体が組織体の働きかけによって変化しうる。他方において、組織構造の設計はより広い社会的影響を有する。そして、現在、組織体とくに企業がおかれている社会的状況を考えると、効率を維持しつつ望ましい社会的影響を及ぼすような組織構造を選択することの重要性は甚だ大きい。ところが、環境対応理論は、効率の見地から、環境と組織構造との対応関係をあまりに決定的に考えるが故に、そのような考え方を排除してしまっている。<sup>(3)</sup>このような批判は、直接的には、

この種の研究において業績判定の基準をどこに求めるべきかに反省をせまるものである。その際、そうした反省が組織的構造の有する影響をも社会的環境との関連でより広い見地から把握することによって提起されていることに、より基本的な示唆を見出すべきであろう。

最後に、かれらの枠組において基本的重要性を有する環境としては、各部門の職務とその遂行に関連して意識されるかぎりのものが把握され、それ自体の明確な規定とそれに関連した指標の設定が行なわれてはいない。この点は、環境を中心におく研究としては不満足だと云わざるをえないであろう。<sup>(4)</sup>

(1) D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings, K. M. Macdonald, C. Turner and T. Lupton, A Conceptual Scheme for Organizational Analysis, in: *Administrative Science Quarterly*, 1963, p. 292.

(2) Lawrence and Lorsch, *Differentiation*, p. 18.

(3) J. Child, *Organization: a Choice for Man*, in: J. Child (ed.), *Man and Organization*, London, 1973, pp. 242—251.

(4) 環境の規定と把握を改善する試みがその後行なわれていく。それについては、例えばつぎの文献を参照されたい。

R. B. Duncan, Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty, in: Administrative Science Quarterly, 1972, pp. 313—327.

野中郁次郎、前掲書、第四章 組織と市場。

## 六 結

ローレンスとローシュは、環境—組織特性—組織の業績という関連において組織を研究する「組織の環境対応理論」を提唱するとともに、自らそれを実証的に研究するために諸種の先行する研究成果を包摂する枠組を設定し実証的研究を行なった。その意図と試みは高く評価される。ただ、かれらが具体的に確認しえた諸関係は、すでに先行する研究によって確認されているものを除けば、

なお大まかで暫定的なものであって、一層の研究によってより特定されるべきものと解される。その際、かれらの研究においては、環境—組織特性—組織の業績を結ぶ諸関係について、諸要因を整理しその間を因果関係の仮説で結ぶという方向への努力が欠けているように思われる。とりわけ環境の規定とその把握の改善および「分化」と「統合」に影響を及ぼす諸要因の体系的な把握が、この理論の説明能力と適用可能性を高める上で必要だと解される。そして、さらに、この種の研究を進める場合には、組織特性がその成員を介してあるいは直接的に有する社会的影響あるいは社会的意味を念頭におきながら、業績基準について反省を加えていくことが要請されるであろう。

(一橋大学教授)