

組織—環境関係論の再構成

——組織の重層システムモデルの視点から——

平岡義和

I 本稿の課題

最近の集団・組織論のテキストの中に、「組織と環境」の章が設けられていることに示されるように、⁽¹⁾組織—環境関係論は組織論において重要な地位を占めるに至っている。しかしながら、組織に直接的な関連をもつ「課業環境」(task environment)⁽²⁾に話を限定しても、その理論化に対する合意が成立しているとはいいがたい。それは、主として、2つの組織モデル、すなわち「合理的モデル」(rational model)と「自成体系モデル」(natural system model)の対立に起因していると思われる。⁽³⁾前者は、いわゆる「コンティンジェンシー理論」に代表されるもので、組織を目標達成の合理的手段とみなし、組織内の人間行動を整序するために設計された組織構造を環境に適合させることによって、組織は環境に受動的に対応すると考えるものである。この環境との適合関係は、環境の不確実性縮減という情報論的視角から説明されることが多い。⁽⁴⁾これに対して、後者は、組織をその存続に利害をもつ参加者の連合体として把握し、組織が戦略を用いて環境関係を改変することによって、能動的に環境に適応していく側面を強調するものである。この場合、環境関係は、権力関係を創出する資源交換に着目して理論化される。⁽⁵⁾

このように、両モデルは非常に対称的であるが、共に一面的であることを免れていない。というのは、現実の組織は「合理性」と「自成体系性」を多かれ少かれ有していると考えられるからである。このことは、既存の組織理論においても、充分ではないにせよ認識されていた。たと

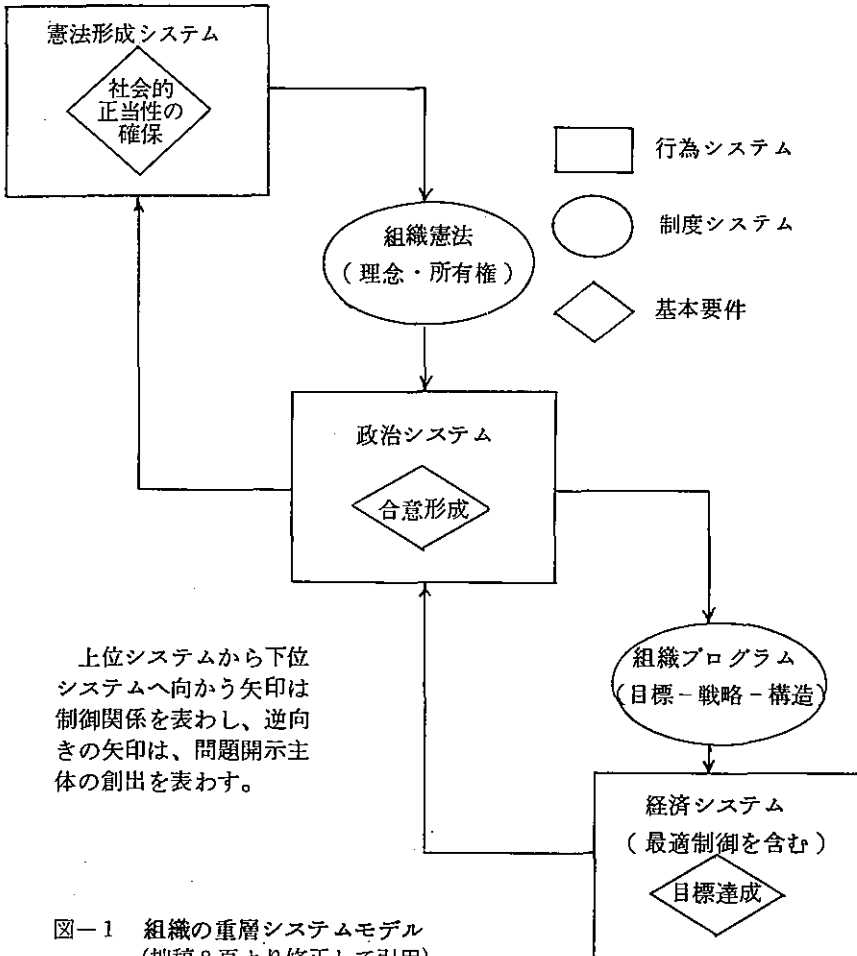
えば、バーナードを始祖とする「近代組織理論」の系譜においては、両側面を視野におさめた理論構築が試みられている。⁽⁶⁾さらに、塩原勉は、組織の合理性と自成体系性は、調和的に並存するものではなく、矛盾をはらんだ関係にあり、両者を媒介するものとして組織構造が成立するとして、「矛盾媒介モデル」を提示している。⁽⁷⁾この塩原の構想を押し進めるならば、単に構造だけではなく、目標及び戦略をも含めた制度としての組織が合理性と自成体系性の媒介物であると考えることができよう。こうした組織像を概念化したのが、次章で述べる「重層システムモデル」(multi-strata system model) にほかならない。⁽⁸⁾

本稿では、この重層システムモデルの観点から、環境の「競争度」(competitiveness)、「不確実性」(uncertainty) という二次元の組み合わせに基づく環境類型を設定し、類型ごとの組織の環境適応様式、つまり組織と環境との連関の差異を検討する。そして、その検討を通じて、競争度、特にその下位次元である「競争者数」の違いが、合理的モデルと自成体系モデルにおいて各々強調された環境への「構造的適応」と「戦略的適応」の分岐をもたらす主要因であることを示したい。これは、言い換えるならば、合理的モデルと自成体系モデルが、それぞれ競争度の異なった環境に適合する一面的なモデルにすぎないことを意味しているのである。

II 組織の重層システムモデル⁽⁹⁾

組織の重層システムモデルは、図-1に示したように、経済システム、政治システム、憲法形成システムの3つの行為システムと、経済システムと政治システムを媒介する組織プログラム(目標、戦略、構造)、及び政治システムと憲法形成システムを媒介する組織憲法の2つの制度システム⁽¹⁰⁾から構成されている。ここで、行為システムとは、主体の行為連関のシステムであり、制度システムとは、下位の行為システムに対する制御機能を有するシンボル情報のシステムを意味する。本稿での議論の焦

点は、組織の合理性を反映した経済システム、自成体系性を反映した政治システム、そして両者を媒介する組織プログラムにあるので、ここでは、組織憲法、憲法形成システムについての説明は省略し、⁴¹⁾ 第IV章において憲法の問題に若干触れることにしたい。



図一 組織の重層システムモデル
(拙稿8頁より修正して引用)

1, 経済システム

経済システムは、組織目標の達成に方向づけられた行為連関のシステムであり、合理的モデルにほぼ対応する。このシステムを、塩原勉、吉田民人にならって、¹¹²情報処理によって制御された資源処理システムとして、すなわち一定の資源ないしはサービスの産出を目標とし、それを達成するために様々な情報処理を行なうシステムとして概念化しよう。これは、組織における情報処理を強調する立場と、環境との資源交換を強調する立場とを接合することにほかならない。

経済システムにおける情報処理の中核をなすのは、意思決定である。限られた合理性しかもたない個人の意思決定は常に不確実性を伴うものであり、その不確実性を減少させ、より目標適合的な決定を行ないうるよう導くのが、組織プログラム、特に構造の機能である。けれども、不確実性は、それが意思決定を混乱させ、目標達成を妨げる場合にのみ問題になるにすぎない。言い換えるならば、資源が豊饒にあり、その入手・処分が容易であるならば、必ずしも不確実性に対処する必要はないということである。¹¹³不確実性対処は、あくまでも目標達成の手段、つまり資源処理を有効に行なうための方策なのである。

なお、経済システムにおける活動の担い手を、組織成員と呼ぶ。それは、組織の提供する誘因と引き換えに、一定期間組織プログラムの制御下で行為すること、すなわち自己の情報・資源処理能力を使用することに同意した個人または集団である。特に、構造に規定された権限関係の受容が、成員と非成員とを区別する重要な要因である。¹¹⁴

2, 政治システム

政治システムは、組織プログラムの決定をめぐって、各主体が自己の要求をプログラムに反映させるために交渉し合う行為システムであり、自成体系モデルにほぼ対応する。その構成主体は、組織との間に継続的な資源交換関係にある組織関係者である。¹¹⁵組織関係者には、当該組織の成員の他に、組織の権限関係に従う必要のない外部関係者も含まれる。

また、組織関係者は、組織憲法の規定によって、プログラム改定の権利を付与された決定主体と、そうではない要求主体とに分けることもできる。要求主体は、プログラム改定の直接的権利はないにせよ、自己の権力を行使して決定主体に圧力をかけ、その要求をプログラムに反映させるのであり、政治システムにおいて決定主体と同様に重要な役割を果たすといえよう。⁹⁸

政治システムにおいて、プログラム決定をめぐる合意形成を左右する要因としては、政策（プログラム改定案）、政治的技術、権力の3つがあげられるが、⁹⁹最も重要なのは権力であろう。権力は、形式的には、憲法における「所有権」(ownership)¹⁰⁰の規定に基づく。しかし、実質的には、情報・資源処理能力をも含む各主体の保有資源¹⁰¹の状況に由来する。各主体が保有する資源の経済システムにおける目標達成にとっての「緊要性」(essentiality)が高いほど、また他主体からの「獲得可能性」(availability)が低いほど、当該主体は権力を有することになる。¹⁰²従って、環境変動等によってこの2要因が変化した場合、主体間の権力均衡がくずれ、プログラム改定をめぐるコンフリクトが生起する可能性がある。¹⁰³このように、政治システムが、組織プログラムを通じて経済システムを一方向的に制御するだけでなく、逆に経済システムの資源処理状況が政治システムを規定する側面も存在するのである。

3、組織プログラム

前述したように、政治システムにおいて決定され、経済システムを制御する機能を果たすのが、組織プログラムである。とはいえ、政治システムにおいてまったく任意のプログラムが決定されるわけではない。経済システムにおける遂行の可能性を無視しえないであろう。そこで、組織プログラムは、政治システムの合意可能性と経済システムの遂行可能性との両立の上に成り立っているといえよう。この組織プログラムは、目標、戦略、構造の3要素から構成されている。ここでは、環境不確実性に対する適応という観点から、戦略、構造についてのみ論じること

したい。なお、戦略による不確実性対処とは、環境の不確実性要因を限定するか、あるいは制御して、不確実性を減少させるものであり、構造による対処とは、不確実性要因に関する情報を収集し、その動向に合わせて、予めそれに対応するために用意された行動代替案の中から適合的なものを選んで対応するものである。²³

(1) 戦略

戦略は、組織の目標達成に必要な諸活動の時間的連結様式と、その活動に関連する環境の範囲及びその連関様式の規定と定義される。²⁴ 環境関係の側面にのみ焦点をあてるならば、戦略は環境選択戦略と環境操作戦略に分けることができる。前者は、組織の関与する環境の範囲を変化させるものであり、後者は、環境との関係様式を変化させるものである。環境選択戦略としては、例えば「活動領域」(domain)²⁵の拡大・縮少があげられるが、不確実性対処という面からいえば、環境の同質的部分への分節化ないしは縮少という環境限定戦略のみが考えられるにすぎない。従って、環境の不確実性を減少させる主要な戦略は、環境操作である。

この環境操作は、不確実性対処の観点からするならば、全吸収戦略と半吸収戦略とに分割される。²⁶ 全吸収戦略とは、他の組織を自己の経済システムに統合するものであり、水平的・垂直的統合がその例である。半吸収戦略は、組織相互の自律性を完全には放棄することなく、他組織を政治システムに取り込むものであり、さらに「協定」(agreement)、「包摂」(cooptation)、「協働」(cooperation)の3つに分けられる。²⁷

第1の協定とは、他組織と両者の将来の行為について約束を結ぶことである。これには、資源・サービスの継続的交換の契約、カルテル等が含まれる。第2の包摂とは、セルズニックによって概念化されたもので、政治システムの決定主体として他組織の成員を取り込むものである。たとえば、銀行から企業への役員派遣がこれに相当する。第3の協働とは、たとえば合併事業のように、個別的には実現不能である目標を達成するために、2つ以上の他組織と共同事業を行なうことである。これらの戦

略はいずれも、他組織と完全には一体化することなく、政治システムへの吸収によって安定した資源処理を可能にし、他組織の行動の予測不可能性に由来する不確実性を減少させようとする試みだといえよう。

なお、全吸収戦略と半吸収戦略は、共に、競争者を取り込む水平的吸収と、取引相手を取り込む垂直的吸収とに区分することができる。

(2) 構造

組織が環境の不確実性に対処するもう1つの手段としての構造は、具体的にいえば、経済システムにおける役割配置の規定、及びその役割を遂行するために必要な人員・資源の配分規定から成り立っている。⁸⁹ この構造の特性を記述するために、様々な次元設定の試みがなされているが、本稿では、ホールの「複雑性」(complexity)、「公式性」(formalization)、「集権性」(centralization)の3次元を採用することにしよう。⁹⁰ まず複雑性とは、組織における分業の高度化を示す次元であり、専門化とも呼ばれる。公式性とは、成員の活動が成文化・パターン化されている度合を指し、標準化とも呼ばれる。最後に集権性とは、意思決定の権限が上位の職位に集中化されている程度を示す次元である。

これらの次元は、相互に複雑な連関を示すと考えられるが、バーンズとストーカーにならって、⁹¹ 複雑・非公式的・分権的構造を「有機的構造」、逆に、単純・公式的・集権的構造を「機械的構造」と呼ぶこともできよう。コンティンジェンシー理論では、一般に、環境の不確実性が低い場合には、あまり専門分化せず、標準的な規則に基づき、集権的な決定を行なう機械的構造の方が、情報処理のコストが低くより有効であるのに対して、不確実性が高い場合には、専門分化され、決定があまり標準化されず、分権的な有機的構造の方が、事態に即応した情報処理ができ有効性が高いとされている。⁹²

Ⅲ 組織の環境適応様式と環境条件

さて、前述したように、合理的モデルは組織の情報処理に、自成体系

モデルは資源処理に、それぞれ力点を置いたモデル構成を行なっている。これに対応して、前者は、環境の情報論的側面に着目し、特にその「不確実性」(uncertainty)⁸³の次元を重視している。後者においては、必ずしも統一的な次元設定はなされていないが、ここでは資源の入手・処分可能性を左右するものとして「競争度」(competitiveness)⁸⁴の次元を採用することにした。以下、まずこの競争度と不確実性の次元について説明を加える。次に、この2次元及びその下位次元の組み合わせに基づく環境類型を設定し、各類型における組織の環境適応様式について論じることにしてしよう。なお、組織は通常複数の環境要素と複数の資源を交換しているが、本稿では単一の資源環境に限定して話を進めることにした。

1. 環境の競争度と不確実性

(1) 競争度

競争度は、環境における資源の入手ないしは処分をめぐる競争の激しさを示すものである。この競争度は、競争者の数と資源の集中度によって規定される。競争者が多いほど、また資源が分散しているほど、競争度は高いのである。さらに競争度の低下は、組織の環境操作能力、つまり組織の環境要素に対する権力を派生させるが、そのメカニズムは次の通りである。まず、組織の競争者が少ないほど、取引相手の側において、当該組織の提供する資源の他からの獲得可能性は低くなる。また、取引相手側の資源が分散しているほど、当該組織における資源の他からの獲得可能性は高くなる。従って、政治システムについて論じたときに明らかにしたように、他からの資源の獲得可能性が高い側、つまりこの場合では当該組織の側が、取引相手に対して権力を有することになるのである。こうして権力を保有した組織は、それを行使して、自らに有利な関係を取り結ぶことが可能になる。組織の自律性とは、この環境に対する権力にほかならない。⁸⁵

(2) 不確実性

環境の不確実性とは、環境において実現化される以上の可能性が存在

することであり、このことは、組織の活動が期待通りの結果を生み出さない場合があることを意味する。⁶⁶すなわち、組織が何らかの方法で不確実性を減少させない限り、目標の達成されない可能性が常に存在するというわけである。この不確実性は、「異質性」(heterogeneity)と「不安定性」(instability)の2次元から構成される。前者は、組織が考慮すべき異なった環境要素の数とその要素間の差異の程度であり、後者は、組織が考慮すべき環境要素の変動性とその変動の不規則性の程度である。⁶⁷このうち、異質性の次元は競争度から独立しているのに対し、不安定性の次元は競争度と関連をもつ。競争者が多く資源が分散している場合は、他者の行動が環境を変容させ、組織に影響を及ぼす可能性は少ない。しかし、競争者が少ないとき、あるいは資源が集中しているときには、他者が相対的に自律性をもつがゆえに、環境を操作する可能性が高く、またそれによる影響も大きいので、環境の不安定性は高いといえよう。⁶⁸要するに、環境の競争度が低い場合は、環境の不確実性が増幅されるというわけである。

2. 環境類型と組織の環境適応

ここで、競争度の下位次元である競争者の数と資源の集中度、また不確実性の下位次元である不安定性と異質性を組み合わせると、16の環境類型ができることになる。(表—1参照)しかし、先ほど述べたように、競争者の数が少ない場合、または資源が集中している場合には、環境の不安定性は高い。従って、実際に考えられる類型は10である。以下、この10類型における組織の環境適応様式について述べていくことにしよう。

(1) 競争・分散環境 (①, ②, ③, ④)

この環境下の組織は、いずれも環境操作能力をほとんどもたず、環境に受動的に対応せざるをえない。その対応様式は、異質性、不安定性の違いによってかなり異なる。

- ① 同質的で安定している環境下では、不確実性はほとんど問題にならず、比較的ルーチン化された対応が確実でかつ情報処理のコストが低

表一 1 組織の環境類型と適応様式

競争者数 集中度 異質性 安定性		競争度				
		競争者多 (競争者多)		寡 (競争者少)		
		分散	集中	分散	集中	
		不安定		同質		異質
安定				同質		異質
不 確 実 性	不安定	同質	①機械的構造	⑤ 有機的構造	⑦ 水平的 吸収戦略 + ⑧ 有機的 構造	⑨ 垂直的 吸収戦略 + ⑩ 機械的 構造
		異質	②環境限定戦略又は有機的構造			
不安定	安定	同質	③有機的構造	⑥ 有機的構造	⑦ 水平的 吸収戦略 + ⑧ 有機的 構造	⑨ 垂直的 吸収戦略 + ⑩ 機械的 構造
		異質	④環境限定戦略 + 有機的構造			

- いので、組織の有効性を高める。そこで、機械的構造が選択される。
- ② 安定しているが異質的である環境では、2つの可能性が考えられる。1つは、環境限定戦略によって、組織が関与する環境を同質的な部分に限定し、それに適応する方法である。もう1つは、構造の有機化による適応であり、とりわけ構造の複雑化、つまり同質的環境部分に対処する部門への専門分化が行なわれる。
- ③ 同質的だが不安定な環境に対しては、環境限定戦略は有効ではない。専ら有機的構造による適応がなされる。ただし、②の場合とは異なり、対環境部門における環境変化に対する即時的対応が問題になるので、非公式化、分権化がより重視される。
- ④ 異質的かつ不安定な環境では、②と同様に、環境限定戦略による対応と有機的構造による対応が共に考えられる。しかし、組織の情報処理の負荷はかなり過大なので、環境限定戦略が行使される可能性は②

より高いといえよう。ただし、環境限定戦略は、異質性対処にのみ有効なので、不安定性に対処するために、やはり構造の分権化、非公式化が必要となる。

このように、①～④の環境適応様式はかなり異なる。特に、①と③の対比において、コンティンジェンシー理論において主張される機械的構造と有機的構造の違いが、明瞭に浮かび上がると思われる。すなわち、不安定性の差異が、この両構造の分化において主要な役割を果たしていると考えられるのである。⁶⁹

(2) 競争・集中環境

この環境条件では、組織が資源交換を望む相手側において資源が集中しているために、その資源保有者の行動変化による影響が大きく、環境の不安定性は増大している。これに対し、競争者は多数存在するので、当該組織の側にはほとんど環境操作能力はない。それゆえ、一般に組織は有機的構造による対応を行なう。その場合、同質的である⑤に比して、異質的である⑥の方がより複雑な構造をとるであろう。また、資源の集中ゆえに、資源交換の安定化をめざした垂直的吸収戦略への指向は強い。だが、相手側では、当該組織とその競争者の中から取引先を選択する自由を有しており、不安定な環境では、固定的な関係を取り結ぶより、その選択の自由を維持した方が、取引コスト的に有利なことが多い。従って、相手側が他から獲得しにくい誘因を組織が提供しない限り、垂直的吸収戦略が可能になることはないと思われる。

(3) 寡占・分散環境

この環境条件では、(2)と逆に、組織の側が選択の自由をもち、取引相手側はほとんど環境操作能力をもたない。そこで、取引相手側に由来する不確実性が存在していても、環境操作能力をもつ競争者に由来する不確実性の影響の方が大きい。従って、組織は、競争者との間に安定した関係を結ぶことによって、つまり水平的吸収戦略によって、その不確実性を減少させようとする。この場合、同質的である⑦の方が、戦略行使

のための情報コストが低いので、異質的である⑧よりも戦略実現の可能性が高いであろう⁴⁰⁹。また、水平的吸収によって競争者間の不確実性は縮減しえても、取引相手側を源泉とする不確実性は残存する。さらに、全ての競争者を糾合しえない限り、競争者に由来する不確実性も残ることになる。そこで、組織は構造を有機化せざるをえない。その場合、異質的である⑧の方が、⑦に比して複雑な構造になることは、(2)の場合と同様である。

(4) 寡占・集中環境

この環境下では、競争者も取引相手側も共に相対的自律性をもつがゆえに、両者とも高い不確実性の源泉となる。よって、垂直的吸収、水平的吸収双方の可能性が存在する。しかし、水平的吸収戦略は、競争者間の不確実性は減少させても、取引相手側由来の不確実性は縮減しえない。これに対して、垂直的吸収戦略は、継続的資源交換を可能にすることによって、競争者による不確実性の影響をも軽減することができる。それゆえ、水平的吸収より垂直的吸収が選択される可能性が大きい。垂直的吸収が実現した場合、競争者に由来する不確実性も減少するので、組織は(3)に比べてより機械的な構造をとることになる。

さて、(3)、(4)といった寡占環境において、組織は不確実性吸収戦略を行使することになるが、その成否及び内容（全吸収か半吸収か）を左右するのが組織間の交渉であり、この交渉を規定する重要な要因が資源上の優位性に基づく権力である。しかしながら、組織が他組織に対して圧倒的な資源的優位にあったとしても、全吸収、つまり経済システムへの統合を行なうとは限らない。経済システムに取り込むことによって生ずる調整のコストが過大であれば、半吸収によって資源調達をはかった方が有利だからである⁴¹⁰。逆に、半吸収の場合は、新参加者が経済システムの一部とはならず、より有利な交換相手が出現すれば政治システムから退出する可能性をはらんでおり、いわば不安定性を政治システムに内部化したにすぎないといえよう⁴¹¹。このように、全吸収と半吸収には各々

長一短があり、組織は他組織との権力関係に規定されつつ、自己に有利な関係を取り結ぶように交渉し合うのである。なお、吸収戦略が不調に終わった場合、組織は構造の有機化によって不確実性に対処せざるをえない。しかし、その場合、不確実性処理の誤りが組織の有効性に及ぼす影響が大きいため、組織は非常に不安定な状態に置かれることになる。

以上述べてきた①～⑩の各環境類型における適応様式を整理するならば、表一1ようになる。これを見れば明らかなように、合理的モデルが強調した構造的適応は競争者の多い競争環境に、自成体系モデルが強調した戦略的適応は競争者の少ない寡占環境にそれぞれ整合的である。すなわち、このことは、合理的モデルと自成体系モデルは共に異なった環境にのみ適合する限定的モデルにすぎず、その適合性を規定するのが環境の競争度、とりわけその下位次元である競争者数であることを意味している。⁴³さらにいえば、これは、競争度次元を導入した重層システムモデルが、両モデルより現実妥当性が高いことを示しているといえよう。

また、本章では、このことを明らかにしただけではなく、競争度と不確実性の組み合わせに基づく環境類型を設定することによって、環境条件と組織の環境適応様式との連関をより精緻化・明確化した。しかし、表一1に示したのは、あくまでも各環境類型に最も整合的な適応様式にすぎないのであり、政治システムにおいてこの整合的な適応様式が選択されるとは限らない。たとえば、既存の関係者が自己の既得権益を守るために、政治システムに新入者を導入する吸収戦略に反対することは充分にありうるからである。それゆえ、環境適応様式、言い換えれば、戦略、構造の解明には、経済システムにおける環境整合性の分析とともに、政治システムにおける合意可能性の分析がなされなければならない。このこともまた、組織—環境関係の理論化においては、経済システムと政治システムを統合した重層システムモデル的な視角が有効であることを示唆しているのである。

IV 残された課題

組織—環境関係に関する議論は隆盛をきわめているが、いまだ体系化されず、混迷を深めている。本稿では、その混乱の一因を組織の合理的モデルと自成体系モデルの対立に求め、両者を統合した組織の重層システムモデルの観点から、環境類型を設定し、環境条件と組織の環境適応様式の連関を明示することを試みた。しかし、これは、組織の重層システムモデルに基づく組織—環境関係論の第一歩にすぎない。残された課題は多いが、ここではそのうちの2つについて若干触れておくことにしよう。

まず、第1の課題は、議論を単一の資源環境に限定して進めたことに関わっている。現実の組織は複数の資源の交換を複数の環境要素と営んでおり、本稿での議論は、複合組織の中で単一資源の交換を担っている単位組織のレベルにおいて妥当性を有する。そこで、複合組織レベルにおける理論化が、今後の課題となるのである。

次に、第2の課題は、本論では言及しえなかった組織憲法に関わっている。組織憲法は、組織理念と所有権の規定から成り立っており、直接的には政治システムを制御しつつ、組織の活動全体を拘束する⁶⁰。それゆえ、この憲法の違いは、組織の環境適応様式の差異をもたらすと考えられる。たとえば、私的—公的という所有権の類型を設定するならば、私的組織は、有効性の低下が組織の存廃の問題に直接結びつくのに対し、公的組織は、必ずしも結びつくとは限らないので、有効性に制御されない任意の戦略・構造選択の可能性が高いといえよう。こうした憲法の相違に基づく組織の類型化による組織—環境関係論の精緻化もまた、今後の大きな課題となるのである。

このように、いまだ未解決の問題が残されてはいる。しかしながら、組織の重層システムモデルの観点から、合理的モデルと自成体系モデルの対立に由来する組織—環境関係論の混迷を止揚するという本稿の課題は、今までの議論によって十分に果たされたと思われる。

注

- (1) 岸田民樹「組織と環境」安田他編「社会集団」(基礎社会学Ⅲ) 東洋経済新報社, 1981, 第4章。
- (2) Dill, W. R., "Environment as an Influence on Managerial Autonomy," *Administrative Science Quarterly* (以下A. S. Q. と略称) Vol. 2, 1958, p. 410.
- (3) 「合理的モデル」と「自成体系モデル」という類型を最初に提示したのはグルドナーであるが、ここでは、環境との相互作用を問題にする「オープン・システムモデル」をさらに両モデルに区分して論じているスコットに依拠している。Gouldner, A. W., "Organizational Analysis," in R. K. Merton et al. (eds.), *Sociological Today*, N. Y. : Basic Books, 1959, p. 407 ; Scott, W. R., "Developments in Organization Theory, 1960-1980," *American Behavioral Scientist*, Vol. 24, 1981, pp. 407-422.
- (4) 情報処理を強調したコンティンジェンシー理論としては、たとえば、加護野忠男「経営組織の環境適応」白桃書房, 1980, 参照。
- (5) cf, Child, J., "Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, Vol. 6, 1972; Pfeffer, J. and G. R. Salancik, *The External Control of Organizations*, N. Y. : Harper, 1978.
- (6) たとえば、バーナードは、組織に参加する個人の意思決定を、組織の目標達成に関係する「組織的意思決定」と、組織への参加による要求充足に関係する「個人的意思決定」に分け、各々について議論を展開しているが、前者は組織の合理的側面に、後者は自成体系的側面に関連している。Barnard, C. J., *The Functions of Executive*, Cambridge, Mass. : Harvard Univ. Press, 1938. 山本他訳「新訳 経営者の役割」ダイヤモンド社, 1968.
- (7) 塩原勉「組織と運動の理論」新曜社, 1976, 第5章。
- (8) 拙稿「組織の重層システムモデルと組織変動の論理」『社会学論考』第2号, 東京都立大学大学院社会学研究会, 1981, 1-24頁。この重層システムモデルは、組織の合理性と自成体系的性の統合という観点からのみ構想されたものではない。制度としての組織憲法、この憲法の変動を担う憲法形成システムをも包括することによって、組織の形成・崩壊分析、つまり歴史の変動分析をも同一枠組で行なう組織モデルたることをも意図しているのである。
- (9) 本章の内容は、組織プログラムに関する部分を除いて、前掲拙稿と重なるところが多い。拙稿, 9-18頁参照。なお、重層システムモデルの構想は、ザルドによる組織の政治経済モデル、トゥレーヌによる社会の重層システムモデル、今田高俊による社会の自己組織系モデル等に基づいている。Zald, M. N., "Political Economy; A Framework for Comparative Analysis," in M. N. Zald

- (ed.), *Power in Organizations*, Nashville, Tenn: Vanderbilt Univ. Press. 1970, pp. 221-261; Touraine, A., *Pour la Sociologie*, Paris: Seuil, 1974. 梶田訳『社会学へのイマージュ』新泉社, 1978; 今田高俊「自己組織系の論理と社会発展論」『思想』第647号, 1-25頁。
- (10) 前の論文では、この制度システムを、クーンにならって、パターン・システムと呼んだ。しかし、行為システムにおける行為連関の中にも一定のパターンが存在するので紛らわしいとの指摘を受けた。そこで、誤解を避けるために、本稿では制度システムという用語に改めることにした。拙稿, 6頁参照。cf. Kuhn, A., *The Logic of Social System*, San Francisco; Jossey-Bass, 1974, pp. 21-24.
- (11) 組織憲法及び憲法形成システムに関しては、拙稿, 7-9, 12-13頁参照。
- (12) 塩原勉, 前掲書, 第14章。吉田民人「社会システム論における情報-資源処理パラダイムの構想」『現代社会学』創刊号, 1974, 7-27頁。
- (13) Pfeffer and Salancik, *op.cit.*, pp. 67-78; Aldrich, H. E., *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1979, p. 61.
- (14) Simon, H. A., *Administrative Behavior* 2nd ed., N. Y.: Macmillan, 1957. 松田他訳「経営行動」ダイヤモンド社, 1965, 150頁。Litwak, E. and L. R. Hylton, "Interorganizational Analysis", *A. S. Q.*, Vol. 6, 1962, p. 385ff.
- (15) 組織関係者は、バーナードの「貢献者」、サイモンの「参加者」に相当する。Barnard, 前掲訳書, 78-80頁; Simon, 前掲訳書, 20頁。
- (16) cf. Zald, *op.cit.*, p. 242.
- (17) 岡義達「政治」岩波新書, 1971, 序章参照。
- (18) cf. Zald, *op.cit.*, pp. 226-227.
- (19) 吉田民人にならって、物的資源の他に、情動的資源、人的資源、関係的資源をも資源に含めて考えたい。吉田, 前掲論文, 11-12頁参照。
- (20) Jacobs, D., "Dependency and Vulnerability," *A. S. Q.*, Vol. 19, 1974, pp. 50-53.
- (21) 資源状態の変化が、権力不均衡を媒介にして、組織変動につながるという変動モデルは、フェファールとサラニック、ヒクソンとヒニングスら、ペロー等によって提示されている。ただし、ヒクソンらは、権力の源泉を不確実性対処能力に限定しているが、注19で述べた広義の資源はいずれも権力の源泉になりうると思われる。Pfeffer and Salancik, *op.cit.*, chap. 9; Hickson, D. J. et al., "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power," *A. S. Q.*, Vol. 16, 1971, pp. 216-229; Hinings, C. R. et al., "Structural Conditions of Intraorganizational Power," *A. S. Q.*, Vol. 19, 1974, pp. 22-44; Perrow, C., "The Analysis of Goals in Complex Organizations," 1961, in J. G. Maurer (ed.), *Readings in Organization Theory*, N. Y.: Random House, pp. 462-467.
- (22) 戦略による対処と構造による対処は、加護野の「コントロールによる不確実性

- 対処」と「情報プロセッシングによる不確実性対処」にほぼ対応する。加護野、前掲書、92-94頁。
- (23) 拙稿、7頁。
- (24) この環境選択と環境操作の概念は、鶴野好文の「状況選択」と「状況操作」の概念を若干修正したものである。鶴野好文「コンティンジェンシー理論の課題」『六甲台論集』25巻3号、1978、112頁。
- (25) Levine, S. and P. E. White, "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships," *A. S. Q.*, Vol. 5, 1961, p.597; Thompson, J. D., *Organizations in Action*, N. Y.: McGraw-Hill, 1967, p. 26.
- (26) この両戦略の区分は、野本千秋の次の書評に示唆を受けた。野本千秋「書評：The External Control of Organizations」『組織科学』12巻4号、1979、72頁。
- (27) これは、トンプソンとマックイーブンの「協同的戦略」(Cooperative strategy)の3分類を再構成したものである。Thompson, J. D. and W. J. McEwen, "Organizational Goals and Environment," *American Sociological Review*, Vol. 23, 1958, pp.25-28.
- (28) Selznick, P., *TVA and the Grass Roots*, Berkeley: Univ. of Calif. Press, 1949.
- (29) 拙稿、6頁。
- (30) Hall, R. H., *Organizations: Structure and Process*, 2nd ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1977, part 2.
- (31) Burns, T. and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, London: Tavistock, 1961.
- (32) 野中郁次郎他「組織現象の理論と測定」千倉書房、1978、450頁。
- (33) cf. Thompson, *op. cit.*; Duncan, R. B., "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *A. S. Q.*, Vol. 17, 1972, pp. 313-327; Galbraith, J., *Designing Complex Organizations*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973, esp. chap. 1; 加護野、前掲書、2・3章。
- (34) cf. Pfeffer, J. and H. Leblebici, "The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure," *Social Forces*, Vol. 52, 1973, pp. 268-279; Negandhi, A. R. and B. C. Reimann, "A Contingency Theory of Organization Re-Examined in the Context of a Developing Country," in A. R. Negandhi (ed.), *Interorganization Theory*, Ohio: Kent Univ. Press, 1975, pp. 90-99.
- (35) 組織の自律性が、競争者の数と資源の集中度によって規定される点に関しては、パートの次の論文を参照。Burt, R. S., "Autonomy in a Social Topology," *American Journal of Sociology*, Vol. 85, 1980, pp. 892-925.

- (36) 環境の「不確実性」の概念は、ルーマンのいう「複雑性」(Komplexität)の概念とほぼ等価である。それゆえ、組織の「情報プロセッシング・パラダイム」は、ルーマンの社会システムの「複雑性縮減モデル」とかなりの親近性を示している。ガルブレイス、加護野とルーマンの議論を比較せよ。cf. Galbraith, *op. cit.*, pp. 4-6; 加護野, 前掲書, 93, 104-107頁; Luhmann, N., "Soziologie als Theorie Sozialer Systeme," *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*," Bd. 19, 1967, S. 617-619.
- (37) 不確実性を、異質性と不安定性の2次元に分割することは加護野に基づく。また、トンプソン、ダンカン、野中もほぼ同様の次元設定を行なっている。加護野, 前掲書, 234-236頁; Thompson, *op. cit.*, p. 69; Duncan, *op. cit.*, pp. 314-318; 野中郁次郎「組織と市場」千倉書房, 1974, 169頁。
- (38) cf. Emery, F. E. and E. L. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments," in J. G. Maurer (ed.), *op. cit.*, pp. 46-57; Pfeffer and Salancik, *op. cit.*, pp. 63-68.
- (39) cf. Duncan, *op. cit.*, p. 325.
- (40) cf. Phillips, A., "A Theory of Interfirm Organization," 1960, in W. M. Evan (ed.), *Interorganizational Relations*, Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books, 1976, pp. 17-26.
- (41) 今井賢一他「内部組織の経済学」東洋経済新報社, 1982, 126-130頁参照。
- (42) cf. Thompson, *op. cit.*, p. 35; Aldrich, *op. cit.*, p. 236.
- (43) この知見は、産業組織論における市場に関する議論にほぼ対応する。cf. Pfeffer and Leblebici, *op. cit.*, p. 271; Aldrich, H. E. and J. Pfeffer, "Environments of Organizations," *Annual Review of Sociology*, Vol. 2, 1976, pp. 79-96; 今井賢一他「価格理論Ⅲ」岩波書店, 1972, 第11章。
- (44) 拙稿, 7-9頁参照。

**RECONSTRUCTION OF THE THEORY OF
ORGANIZATION-ENVIRONMENT RELATIONSHIP**
— From the Viewpoint of the
Multi-Strata System Model of Organizations —

◀ Summary ▶

Yoshikazu Hiraoka

It has been recognized that the organization-environment relationship has played an important role in the field of organization theory. But there are opposing opinions on the concept of environment and the relationship between organization and environment. Behind these opinions, there is a theoretical conflict between the rational model and the natural system model of organizations. The rational model assumes that organizations are rationally designed for the achievement of organizational goals. The natural system model views organizations as coalitions of participants sharing only a common interest in the survival of the organization.

Actually, I think that organizations have both aspects. It is therefore necessary to integrate these two models. I propose the multi-strata system model which is composed of the action systems (construction-building system, political system and economic system), mediated by two institutional systems (organizational constitution and organizational program). Organizational rationality is distinctly reflected in the economic system, while the character of organizations as a natural system is reflected in the political system.

From this viewpoint, I present two environmental factors, competitiveness and uncertainty, which involve respectively two lower dimensions. Then, through the combination of these, ten environmental types are identified, and each type differentiates the adequate mode to adapt to the environment.