

# 組織の境界と人間

## — 戦略的選択をめぐる理論的課題 —

### Organizational Boundaries and Persons: Theoretical Issues in Strategic Choice

木佐森 健 司

Kenji Kisamori

#### 1. 序論

本稿の目的は、戦略的選択のパースペクティブと、いわゆるコンティンジェンシー理論との関係を改めて検討することにある。戦略的選択は、Child (1972) によって提唱され、その 25 年後、1997 年には Child 自身による振り返りを経て、2022 年現在で 50 年を迎える古典的なアプローチであり、既に様々な検討も重ねられてきた。しかし、その射程と課題、特に当初の批判対象として位置づけられていたコンティンジェンシー理論との関係については、明確な立場の相違が未解決のまま残されている。本稿は、この課題について整理し、新たな位置づけを与えることを目指す。

以下ではまず、戦略的選択の骨子を振り返り、その批判対象であったコンティンジェンシー理論との関係について、三つの立場があることを確認する。両者は両立不可能であるとする立場、戦略的選択はコンティンジェンシー理論に回収されるとする立場、両者は発展的に統合しうるとする立場である。従来、これらの相違は各理論が依って立つ基本的仮定に遡って整理されてきたが、本稿はその基本的仮定へ遡る前に、理論の各命題を組み合わせる時点で生じる矛盾に着目する。結論を先取りすれば、コンティンジェンシー理論がその基本的な枠組みとして採用しているオープン・システム理論は、システムたる組織による直接的な操作が行えない対象を、固有な対象である環境として位置づけている。他

方、組織参加者が上記を前提とすれば関与しえない組織の環境に対して様々な働きかけを行っていることそのものは、経験的に観察される経営現象でもある。この点で、両者に矛盾が生じる。

この課題を、本稿は組織参加者を、組織の外部、いわば環境に位置づけてきた Barnard (1938) の組織理論に着目することで、解消を試みる。同理論は、古典的ではあるが、本論点に限っては必ずしも十分に展開されてこなかった。同理論において、経営者をはじめとする組織参加者は協働体系の側に、組織から区別される固有の行為システムとして、いわば組織にとっての環境に位置づけられている。直観に反するとされ、また、Barnard の組織理論を継承した、定式化された組織均衡論等においても、必ずしも受け継がれたわけではないこの論点から、戦略的選択とオープン・システム理論を念頭に置くコンティンジェンシー理論の関係を整理することで、上記の矛盾は解消される。

一連の検討を通じて、本稿は、Child (1972) に沿って、しかし Child (1997) とは異なる道をたどりつつ、進む方法を明らかにしてゆく。

## 2. 戦略的選択のパースペクティブ

### 2.1 戦略的選択

既に知られているように、戦略的選択は Child (1972) によってコンティンジェンシー理論に対する批判的な立場から提唱されたパースペクティブである。

組織構造と状況変数との関係に関する系統立てた比較は、例えば米国においては Blau (1965) や Hall (1962) らを嚆矢としつつ、Lawrence and Lorsch (1967) らによって、英国では Pugh (1969)、Woodward (1965) らによって試みられてきた。一連の諸研究は、コンティンジェンシー理論と総称されている。しかし、これらの研究は、組織における文脈的な諸要因と構造的な変数との関係について、その背後にあるプロセスにまで踏み込んで、そのメカニズムを解明してきたわけではなかった。いわば、前者が後者を決定するという、単

純化された知見を提供するに留まっていた。この状況を改善することを目指した一つのアプローチが、戦略的選択であった。

戦略的選択のパースペクティブは、組織における支配的連合体（dominant coalition）に着目し支配的連合体を通じた戦略的選択を、そのメカニズムとして一連のプロセスについて説明することを試みている。野中（1978）らは、戦略的選択のパースペクティブを、四つの命題からなる理論として整理している。

第一に、環境は組織構造に差をもたらす直接の源泉ではなく、組織構造は組織の意思決定者による選択力の行使を通じて形成される。

第二に、組織の主要な決定は、組織内のパワー分布を背景として、支配的連合体によって、状況評価、目標選択、戦略の形成といったプロセスを通じてなされる。支配的連合体は、以前のイデオロギーにもとづいて組織および環境における状況を評価し、目標を選択し、戦略を立案する。立案された戦略に基づき、二つの戦略が形成される。一つは環境戦略、もう一つは組織戦略である。まず、環境については、環境戦略を通じて環境の諸条件が選択され、操作される。その結果、環境の可変性、複雑性、敵意性、および市場の能率が変化する。他方、組織については、組織戦略を通じ、業務の規模、技術、構造、人的資源が選択、操作される。そして、その結果は業務の有効性（能率）へ反映される。市場の能率、および業務の有効性は、環境の受容性に依りて組織の有効性（組織の業務の一般的な水準）に影響を与えることになるが、支配的連合体によって、この有効性が資源の供給者による期待された報酬に照らして検討されることで、状況に対する評価が行われる。

第三に、環境や文脈は組織にとって所与ではなく、環境戦略や組織戦略を通じた変化が可能であり、組織は構造を環境・技術に対して適合させることを通じて生存をはかるだけでなく、環境を変化させる、例えば多角化すること等によって生存をはかることもある。

第四に、組織構造が組織の全体成果におよぼす影響は間接的で、わずかなものにすぎず、構造設計の成果基準や環境・文脈からの制約は多元的かつ対立的である。従って、環境・文脈の制約は絶対的なものではない。

以上の命題から構成される戦略的選択は、従来のコンティンジェンシー理論における空白、組織構造と状況変数との関係を説明する論理を提供するとともに、コンティンジェンシー理論が提供していた知見に対しても、再検討を迫る射程を有していた。

## 2.2 戦略的選択の展開

戦略的選択のアプローチが着目された所以は、単にメカニズムを説明する論理を提供した点にあるのではなく、組織に対する環境・文脈の制約が絶対的なものではないこと、いわば因果関係の論理を反転させるだけの射程を有していたためである。戦略的選択のパースペクティブに即して組織とその環境を捉えると、組織は環境に対して受動的な存在とはならない。環境は支配的連合体の操作対象であり、組織もまた同様である。

もちろん、従来のコンティンジェンシー理論においても、組織は環境へ適応するため、例えば Lawrence and Lorsch (1967) は、タスク環境の不確実性に応じて、組織構造が変化することを解明してきた。戦略的選択は、その過程について説得的な説明を与える。

ただし、より重要な点は、組織による環境の側に対する影響過程である。戦略的選択の観点からは、二つの方法で組織は環境に対して操作を行っている。一つは、組織活動そのものが、不可避的に環境を変化させるという側面である。組織がオープン・システムであるとすれば、環境とシステムたる組織との間で、諸要素の入力、出力がなされる。何らかの要素が環境に対して出力されることで、環境は不可避的に変化する。いわば、組織における諸行為の結果として、環境は変化する (Child, 1997)。ただし、戦略的選択が切り開いたより重要な点は、Miles and Snow (1978) が指摘するように、組織は、環境それ自体の変化をもたらすべく行動することができる点に着目した点である。例えば、Hirsch (1975) が解明したように、流通チャネルを統制する、立法措置を講じる、産業におけるオピニオンリーダーを取り込むこと等によって、組織にとって望ましい環境を形成することができる。あるいは、関係する組織や集団と相互作用することを通じて、環境を操作するための補足的な調整が行われる。(e.g. Aiken and Hage, 1968, and Pfeffer, 1972)。

Child (1972) 以後の諸研究は、伝統的なコンティンジェンシー理論のみからは十分に導くことが困難なこれらの知見に着目し、その過程の解明に焦点をあてつつ展開されることとなった。組織は単に環境に従うのではなく、環境を積極的に操作する主体でもある。この点に着目し、例えば、Miles and Snow (1978) は、組織の環境適応を防衛型・探索型・分析型・受身型として類型化し、単純化された適応関係とは異なる側面に重きを置いた、組織行動の把握を試みることとなった。

### 3. 戦略的選択論の評価

#### 3.1 組織理論のパラダイム

戦略的選択のアプローチは、コンティンジェンシー理論へ共感しつつその空白域を埋めるとともに、批判的な観点からその基本的な視座を越えるだけの射程を有していた。そのため、共感を入り口とした戦略的選択とコンティンジェンシー理論との関係は、いわば折衷的な両者の統合を生みつつも、次第に批判的なものへと変質することとなった。共感的な批判であるがゆえに、両者の関係は三つの立場で理解された。第一の立場は、両者は相容れないアプローチとみなすもの、第二の立場は、戦略的選択は消極的な意味でコンティンジェンシー理論へ回収されることで統合されるとみなすもの、第三の立場は、積極的な意味で、戦略的選択とコンティンジェンシー理論は統合しようとみなすものである。これらの見解を導く過程において、重要な補助線を提供したのが、Burrell and Morgan (1979) による、組織理論の体系的な整理、およびその整理で用いた分析枠組であった。

彼らは、膨大な組織理論を整理するため「あらゆる組織の理論は何らかの科学哲学ならびに社会の理論を基礎にしている」という考えから出発し、様々な社会理論が有している世界を見るうえで、その見方を規定している基本的なもの、メタ理論的な諸仮定が存在するという観点に辿り着く。そして、二つの基準を設定した。一つは、社会科学の性質、もう一つは社会の性質である。

社会科学の性質に関するメタ理論的な諸仮定は、存在論、認識論、人間性、方法論に関する仮定のセットへ分割して把握される。我々は、存在論について

唯名論的な立場をとる時もあるれば、実在論的な立場をとる時もある。認識論については、反実証主義や実証主義、人間性については主意主義、決定論、方法論については個性記述的な方法論もあれば、法則定率的な方法論もある。ただし、これら諸仮定は分割して把握されるが、いずれも互いに密接な関係を持っている。例えば、存在論的問題は、認識論的性質の諸仮定と関連しており、特定の認識論的立場は人間性についての諸仮定とも関連を持ち、これら三つの仮定のセットは、方法論的な性格と密接なかかわりを持つ。つまり、これら四つの諸仮定は論理的な関連性を持つが故に、関連性の強弱がありうる。これらの仮定を、関係の密接性に応じて区別すると、二つの対極的なパースペクティブを識別することができる。一つは、主観主義者の社会科学に対するアプローチであり、その仮定は存在論については唯名論、認識論については反実証主義、人間性については主意主義、方法論においては個性記述的な方法論が採用される。もう一つは、客観主義者の社会科学に対するアプローチであり、その仮定は存在論については実在論、認識論については実証主義、人間性については決定論、方法論においては法則定率的な方法論が採用される。

多方、社会の性質については、社会における現状・社会秩序・一致・社会的統合と凝集性・連帯・欲求充足・現実性に関心を持つレギュレーションの社会学、急進的変動・構造的コンフリクト・支配の諸様式・矛盾・解放・剥奪・可能性に関心を持つラディカル・チェンジの社会学、の二つに区別できる、とみなす。

両者を組み合わせることで、社会的世界に関する相互に排他的な見解に基づき、独自の特徴を持ち、固有の分析を行いうるアプローチを四つ、パラダイムとして識別することができる。客観的およびレギュレーションの社会学の組み合わせで識別される機能主義者のパラダイム、主観的およびレギュレーションの社会学の組み合わせによる解釈パラダイム、客観的およびラディカル・チェンジの社会学によるラディカル構造主義者のパラダイム、主観的およびラディカル・チェンジの社会学によるラディカル人間主義者のパラダイムである。

戦略的選択のアプローチは、組織は単に環境に従うのではなく、環境を積極的に操作する主体でもある、との見解を有している。主意主義者は、人間は完

全に自律的であり、自由意思を備えていると考える。この見解は、人間性については主意主義の立場と親和性を持つ。従って、主観主義者のアプローチへ位置付けることができる。他方、コンティンジェンシー理論が示した、組織は環境に従う、とする見解は、人間性について決定論の立場と親和性を持つ。決定論者は、人間やその活動はそれが存在している状況や環境によって決定されると考える。従って、同理論は客観主義者のアプローチに位置づける。この視点に立てば、両者は交わらない。しかし、戦略的選択は、組織が環境に従う仮定のすべてを否定しているわけではない。では、両者はどのような関係にあるだろうか。

### 3.2 戦略的選択のパースペクティブをめぐる三つの評価

Burrell and Morgan (1979) の整理を補助線として、また同書において戦略的選択が明示的に取り上げられてないことにもよって、戦略的選択とコンティンジェンシー理論の関係は、排他的な、三つの立場において把握されてきた。

第一は、両者はその基本的仮定において相容れないとする立場である。加護野 (2003) は、コンティンジェンシー理論の環境決定論的な分析視角を Child (1972) が批判した時に、議論は方法的な問題まで及んでいなかったと指摘し、経営組織論に環境決定論と主体的選択論という二つの対照的な分析視角があるとみなした場合、根本的な仮定における相違を折衷的に統合することは困難であることを指摘している。この観点に立てば、コンティンジェンシー理論は決定論、戦略的選択は主意主義を念頭に置いた理論であり、両者の統合はその基本的仮定における論理的な一貫性を重視する限り統合は困難であり、むしろ異なる基本的仮定に根ざした異なる射程を持った理論として、別個にその可能性を追求することで、より多くの知見を獲得することができることとなる。

第二は、戦略的選択を、最終的には決定論と親和性のあるアプローチとみなすことで、コンティンジェンシー理論と戦略的選択のアプローチについて、後者を前者に回収させて捉える立場である。Donaldson (1996) は、戦略的選択のパースペクティブも、コンティンジェンシー理論と同様に、決定論的な側面を持っていることを指摘している。たとえ戦略的選択のパースペクティブを採

用したとしても、高い組織成果を得るためには、究極的には環境に対する適応が必要であり、適応過程における意思決定の側面を強調したとしても、その意思決定の適否は環境に対する適応をもって識別されることとなる。この点に着目すれば、戦略的選択は意思決定の側面へ着目することで主意主義的な観点を強調するかに見えるものの、本質的には論理が複雑化しただけの決定論的な論理構成を保持していることとなる。

第三は、戦略的選択とコンティンジェンシー理論を積極的に統合しようとみなす立場である。Child (1997) は、戦略的選択の概念のうち、組織的行為能力 (organizational agency) の側は、主意主義的なパースペクティブの中で、決定論的なパースペクティブに対抗するという観点から、誤解の中で位置づけられてきた、とみなしている。彼は、Burrell and Morgan (1979) が戦略的選択のアプローチに言及しなかった点に着目し、同アプローチは機能主義的組織理論と解釈主義的組織理論の統合を目指したものであると位置づけている。曰く、主意主義と客観主義を対立的な立場として位置づけた場合、組織現象を十分に把握することが困難となる。これに対し、戦略的選択のパースペクティブは組織の行為者に焦点を当てるがゆえに、環境へ受動的に適応する過程とはみなさない。ただし、その意思決定者による選択は、組織内外からの制約の下でなされる。組織分析において決定論と主意主義のいずれかを採用した場合、この過程を捉えることはできない。戦略的選択は、二つの論理を統合する可能性を持つパースペクティブである、との論理である。

戦略的選択とコンティンジェンシー理論は、主意主義と決定論という人間性の仮定の水準において相容れない、あるいは双方とも決定論としてみなしうる、もしくは主意主義と決定論との対立を超えたパースペクティブ、いずれの関係において理解することが適切とみなしうるだろうか。

### 3.3 抽象化された経験主義と論理的課題

本稿はこれらの相違点に対して、コンティンジェンシー理論と戦略的選択のアプローチは、必ずしも Burrell and Morgan (1979) が示した、人間性に関する諸仮定のみを基準として対立的に整理されるものではないとする Child

(1997) の見解に共感しつつも、いわば黙示的な基本的仮定の水準に見られる矛盾を組織現象における本来的な性質としてみなすのではなく、より明示的な理論の水準における課題として捉え、その矛盾を解消する理論構築が求められる、とする見解をとる。

膨大な経験的研究による裏付けを持つコンティンジェンシー理論の見解を否定することは困難である。他方、組織構造の選択は組織参加者の政治的な過程を通じてなされていることも、経験的な観察を通じて得られた知見である。いずれも、経験的な調査から得られた知見として否定できないのであれば、理論の側を修正する必要がある。つまり、単に戦略的選択のアプローチそのものが、主意主義と決定論の双方を含んだ論理構成によって構築されているだけでなく、そのような論理構成そのものが、対象の側に存在する固有の性質から発せられる要請によって求められているとすれば、より複雑な特徴を持つ対象を十全に把握する理論を構築することが求められる。この点において、本稿は Child (1997) と同様の論理を辿る。

しかし、この統合は、Burrell and Morgan (1979) による指摘から最も離れた対応でもある。彼らは、Mills (1959) が用いた抽象化された経験主義、という用語を特定の、かつ限定的に「きわめて法則定立的な方法論を用いて、存在論、認識論、ならびに人間性の理論に関してより主観主義者のな性格を持っているような理論を検証しようとする立場」を示すために用いている。この立場は、社会科学の性質に関する諸過程の中で、法則定立的な方法論が、主観－客観の次元において、他の三つの要素の諸仮定と一致していないことを指している。このような立場を採用する理論、アプローチを、彼らは否定的にとらえている。なぜなら、新たな概念や方法を追加的に採用することで、当該の理論は拡張されるが、理論の概念間、あるいは理論と方法の間で不一致が生じることで、そこから得られる知見の土台がゆらぐ。また、このことは、新たに取り入れたいいずれかの要素を主軸とした場合に得られるはずの知見を取りこぼしている可能性をも示唆している。彼らが目指したことの一つは、その失われた可能性を追求する手掛かりとして、この分類を活用することであった。

この指摘を正面から受け止めるとするならば、方法は二つに絞られる。一つは、いずれかのパラダイムに準拠して、その可能性を探索することである。もう一つは、両者を矛盾なく統合しうる、新たな基本的仮定のセットを見出し、そのうえで整理を行うことである。従って、環境に適応する組織が高い成果をあげるという知見と、環境および組織の選択を組織参加者たる支配的連合体が行うという知見を、Child (1997) が試みたように、選択と制約の対立に着目しうるといふ点から単に折衷することは、主意主義と決定論という次元で整理を行う点では適切でないことになる。

ただし、本稿はこの点に加えて、もう一つの課題に着目する。それは、これらの整理においては、いずれも、Burrell and Morgan (1979) が示した、人間性に関する諸仮定における決定論と主意主義の対立を前提として、コンティンジェンシー理論と戦略的選択のアプローチを整理しているが、いずれの理論も、これらの基本的仮定から理論の構築がなされたわけではなく、基本的な仮定は示唆的な水準にとどまっているということである。本稿はこの点に注目し、コンティンジェンシー理論と戦略的選択のアプローチが示す知見を整理するため、一足飛びに矛盾する知見を積極的に組み合わせる、あるいは異なるパラダイムへ位置づけるのではなく、矛盾が生じる地点を、各理論が念頭に置く基本的過程ではなく、組織プロセスの中で見定め、理論の各概念が持つ諸仮定を再検討し、最終的には矛盾することなく両者を一つの視点から整理することを試みる。それは、Burrell and Morgan (1979) が批判した折衷的な対応ではなく、理論構築における統一性を保持するために取りうる一つの方法だからである。

## 4. 組織の環境と参加者

### 4.1 理論間の矛盾

本稿はここまで、コンティンジェンシー理論が提供する知見と、戦略的選択のアプローチが提供する知見について矛盾が生じうることを確認し、この課題を各理論が前提としている基本的過程にさかのぼって検討されてきた一方で、矛盾が十分に解消されてこなかったことを確認してきた。この課題について、

本稿は各理論では必ずしも明示的に示されてこなかった基本的仮定の水準まで遡るのではなく、各理論の命題を組み合わせた時に生じる矛盾が命題を構成する概念、および該当する概念が前提とする他の概念との間でどのように生じるかに焦点を当て検討する。その際、本稿は環境と、支配的連合体をはじめとする組織参加者に着目する。なぜなら、戦略的選択アプローチは、この環境を操作しうる組織参加者に焦点を当てたことで独自性を生み出し、また、上記で整理した課題をもたらしてきたためである。

## 4.2 コンティンジェンシー理論における環境と構成員

Child (1972) が指摘するように、コンティンジェンシー理論が当初念頭に置いていた調査対象は、組織構造と状況的変数であった。両者の適合関係に応じて、組織成果は異なる。その際の適合関係を明らかにすることを目指していた。この時、状況要因として念頭に置かれていたのは、環境、技術、規模であり、特に環境は組織構造を制約する主な要因として位置づけられている。では、改めて振り返ると、組織にとって環境とは、単に状況要因であることを越えて、どのような意味を持つ存在であるだろうか。

組織における環境の重要性に着目した Thompson (1967) は、二つの調査戦略の違いから環境が必要とされてきた経緯を説明している。彼によれば、組織を捉える基本的なモデルとしてシステムを採用する場合、二つに区別することができる。一つはクローズド・システム、もう一つはオープン・システムである。あるシステムがどのような状態になるかを正確に予想する場合は、ある種の確定的システムとして扱うことが必要になる。従って、特にあるシステムの将来の状態や成果について責任を負う場合はクローズド・システムを採用する。他方、閉鎖性を仮定するのではなく、一つのシステムには一度に理解できる以上の変動要因が含まれていると仮定する、あるいはそのような変動要因のいくつかについてはコントロールできない、あるいは予測できないと仮定する場合はオープン・システムを採用することが求められる。その時、組織の行為とは独立に変化する対象が環境と呼ばれる。この環境から、組織に対して変動要因がもたらされる。言い換えれば、ある全体としてのまとまりをもつ対象として

組織を捉え、そのまとまりに含まれる要素をコントロールできる場合、クローズド・システムとして把握することが適切である。しかし、まとまりとしての組織の外部にある諸要素、つまりシステムである組織ではコントロールできない一方、システムたる組織に影響を及ぼす諸要素が存在する場合、これらを環境として、オープン・システムの枠組においてとらえることが求められる。いわば、組織にとって直接操作することができないものの、組織に対して影響を与える要素が見出され、これらを独自の対象として扱うため、オープン・システムのメタファー、ならびに環境の概念が求められたといえる。

上記の環境に関する見解を踏まえると、組織参加者が環境を操作するという論理は、そもそも環境の概念を必要とした意義を失わせることになる。組織参加者は組織のシステムを構成する要素の一つである。支配的連合体も、この組織参加者から構成される。組織参加者が環境からの影響を受け、組織において何らかの選択を行うことは、上記で整理したオープン・システムが念頭に置く論理の内側にある。しかし、その選択に基づく行動が環境の側に及んだ場合に矛盾が生じる。なぜなら、組織にとっての環境は、組織がコントロールできない対象であればこそ、環境であり続けるからである。ここで、問題が生じる。なぜなら、これらの選択を行う支配的連合体は、組織を構成する要素の一つだからである。仮にこれらの環境をコントロール可能であるとすれば、それは組織が拡大した結果として、環境ではなくシステムの側においてとらえることが必要となる。そのシステムは、クローズド・システムであり、オープン・システムではない。従って、当初求められた、状況要因を環境として捉える要請を果たすことができない。

#### 4.3 組織の内部と外部

以上の整理を踏まえると、コンティンジェンシー理論と戦略的選択のアプローチの間には、基本的な仮定へ遡る作業に先立って、理論を構成する概念の間に、論理的な齟齬が存在していることになる。コンティンジェンシー理論が念頭に置く環境は、組織参加者が操作できないゆえに環境でありうる。しかし、戦略的選択論の論理に基づく、組織参加者はこれらの環境を操作できることになる。論理的に齟齬が生じる場合、そのいずれかを修正することが必要にな

るが、環境の存在も、組織にとっての環境に含まれる諸要素を操作する組織参加者も、組織の実践においてはともに観察される。従って、検討すべきポイントは、組織およびその環境と、組織にとっての環境を操作しうる組織参加者をどのように関係づけるか、という点に絞られる。

従って、この問題を解消する一つの方法は、支配的連合体を含む組織参加者が、組織を構成する直接的な要素ではないとみなすことである。仮に、組織参加者が組織に含まれる諸要素の一つでなければ、組織にとっての環境を操作したとしても、論理的な困難は生じないためである。しかしながら、この解決策は違和を伴うものでもある。組織参加者である人間を、組織の要素としない組織理論を構築することは可能だろうか。

## 5. 組織の境界と構成員

### 5.1 協働体系・組織・構成員

本稿はこの課題を検討するうえで、Barnard (1938) の組織理論、特に同理論の特徴の一つを構成する一方、その後の組織理論で必ずしも十分に引き継がれなかった、人間 (persons) をその構成要素から除外する組織の定義に着目したい。なぜなら、この点を掘り下げることで、上記の課題を解消する道を見出すことができるためである。

既に知られているように、Barnard (1938) は組織を、協働体系との関係において定義している。まず、組織の定義に先立って、企業、政府といった組織体を協働体系として捉える。そのうえで、協働体系を構成している物的、生物的、個人的、社会的要素を捨象し、どのような協働体系にも共通して存在する、協働体系における活動の側面を組織として取り出す。このように組織の定義を試みた結果として、協働体系に含まれている組織にとっての物的環境、社会的環境だけでなく、人間もまた、組織の構成要素から除外されることになる。言い換えると、組織の構成員たる人間そのものは、協働体系の一要素、言い換えれば組織の環境に位置付けられることとなる。組織そのものへいわばインプットされる要素は、参加者の活動および諸力である。

## 5.2 組織と組織の環境としての人間

組織の構成員たる人間が、一義的にはシステムとしての組織の外部に存在し、その活動であるところの貢献及び諸力が組織へ入出力されるとみなす Barnard (1938) の組織理論を念頭に置くと、本稿で検討してきたコンティンジェンシー理論と、戦略的選択のアプローチの間に存在する矛盾は解消される。支配的連合体もまた、人間と同様に組織にとって外的な要因の地位に置かれ、協働体系にこそ含まれるものの、組織にとってはその外部に存在する対象となる。同理論に沿って整理するならば、支配的連合体は、その活動を組織に対して入出力する。多方、支配的連合体は、協働体系を構成する他の諸要素に対して、直接的な操作を試みる。この操作ならびに構成員たる支配的連合体および働きかけの対象となる諸要素は組織の環境に位置づけられており、組織にとって最終的にはコントロールできない変動要因であり続ける。ここには、戦略的選択のパーспекティブが抱えることになった矛盾は存在していない。つまり、本稿が検討してきた矛盾は、組織の境界を、その構成員たる人間を含まない位置へ引き直すことで解消しうる。

## 6. 結論

本稿の目的は、戦略的選択のパーспекティブと、コンティンジェンシー理論との関係を改めて検討することにあった。Child (1972) によって提唱された戦略的選択のパーспекティブは、コンティンジェンシー理論に対して共感的な批判を行うことで、既存の知見を保持しつつ、独自の射程を開くことを目指していた。しかし、このいわば共感的な批判に対し、両者の知見を接合することは、各理論が前提とする基本的な仮定へ遡って検討した場合には課題があるとの懸念が示されてきた。

本稿はこの課題を、各理論の概念を組み合わせた際に生じる論理的な困難に着目し、環境と組織の関係、および両者に対する人間、組織の構成員の位置づけについて検討した。その結果、コンティンジェンシー理論で前提としている環境の概念と、戦略的選択のアプローチが射程におさめている支配的連合体を

はじめとする組織の構成員による直接的な環境の操作との間で矛盾が生じている点に課題があることが示された。仮に組織の構成員が組織の環境を直接的に操作できた場合、組織にとって、組織が置かれている状況をあえて環境として捉える意義が消失し、対象となる環境は組織のシステムとして組み込まれてしまうためである。

本稿はこの課題に対し、Barnard (1938) の組織理論を念頭に、組織の構成員たる人間、および支配的連合体をシステムとしての組織の外部において、コンティンジェンシー理論、および戦略的選択のアプローチを再構成することで、この矛盾が解消されることを示してきた。以上の検討をふまえると、組織による、組織がコントロールできない環境に対する適応と、組織と組織にとっての環境そのものに働きかけ操作を試みる組織の構成員との関係を、論理的な齟齬をきたすことなく把握することが可能となる。

以上の検討を踏まえて残された今後の課題は、上記で整理した理論をより明確に整備し、組織現象の調査を通じて検証することで、より明晰な、組織と環境、両者を操作すべく働きかける組織参加者を捉える新たな理論を構築することである。

---

## 引用文献

- Aiken, M. and Hage, J. (1968) "Organizational Interdependence and Intraorganizational Structure," *American Sociological Review*, Vol. 33, pp. 912-930.
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
- Blau, P. M. (1965) "The Comparative Study of Organizations," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 323-338.
- Burrell, G. and Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann.
- Child, J. (1972) "Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, Vol. 6, pp. 1-22.
- Child, J. (1997) "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect," *Organization Studies*, Vol. 18, No. 1, pp. 43-76.
- Donaldson, L. (1996) *For Positivist Organization Theory*, SAGE.

- Hall, R. H. (1962) "Interorganizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, pp. 295-308.
- Hirsch, P. M. (1975) "Organizational Effectiveness and the Institutional Environment," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 3, pp. 327-344.
- 加護野忠男 (2003) 「組織の認識スタイルとしての環境決定論と主体的選択論」『組織科学』 Vol. 36, No. 4, pp. 4-10.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967) *Organization and Environment*, Harvard Business Press.
- Miles, E. M and Snow, C. C. (1978) *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill.
- Mills, C. W. (1959) *The Sociological Imagination*, Oxford University Press.
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (1978) 『組織現象の理論と測定』 千倉書房.
- Pfeffer, J. (1972) "Merger as a Response to Organizational Interdependence," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 382-394.
- Pugh, D. S. et al. (1969) "The Context of Organization Structures," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, pp. 115-126.
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in Action*, McGraw-Hill.
- Woodward, J. (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press.