

野中郁次郎 著

『組織と市場』

——組織の環境適合理論——

千倉書房 一九八〇年 二八九頁

田 村 馨

本書は、最近、組織研究のひとつの流行となっているコンテインジェンシー理論⁽¹⁾の、日本への先駆的導入をはたしたひとり、野中郁次郎（南山大学を経て、現在は防衛大学）の意欲的な著作である。

注(1) contingency theory. 一義的訳語は与えられていない。野中は、条件適合理論を一応、訳語としてあてている。

(2) カリフォルニア大学経営大学院での研究成果をリライトしたもので、一九七四年日経・経済図書文化賞を受賞している。また、第三刷までの副題は「市場志向の経営組織論」とされていたが内容的には変わらない。

書評 野中郁次郎著『組織と市場』

一

経済学・経営学・心理学・社会学等のそれぞれの立場からの接近を要し、それぞれの視点のもとに構築される組織理論が存在することは、組織論のもつ学際的な性格を物語る以外の何ものでもない。無論、それが現実には存する組織の多様性・多義性に依拠していることは言うまでもなからう。

本書評で論じることができないが、コンテインジェンシー理論の農業経済・経営領域への適用は、非常にむづかしい。事実、寡聞なる評者の知る限り、コンテインジェンシー理論の農業への適用を図った論文等を見出すことはできない。

しかしながら、今後の農業経済・経営研究が、組織問題に限らず、学際的接近への途を歩むことが予想あるいは要請されることを思うとき、組織論の斬新な接近に触れることによって新たに開かれるものがあるのならば、農業への適用は抜きにしても、一読に値しよう。

二

本書の構成を示す。

第一部 組織論の展開

第一章 組織論研究の基本的接近法

書評 野中郁次郎著『組織と市場』

一九二

第一節 実証科学としての組織論

第二節 組織の一般理論対特定理論

第三節 組織論の類型

第二章 動機づけ理論の展開

第一節 ホーソン工場再訪問

第二節 Kurt Lewin とグループ・ダイナミックス

第三節 Likert 理論

第四節 集団志向の人間関係論批判

第三章 構造理論の展開

第一節 ビュロクラシー理論

第二節 ビュロクラシーの復活

第三節 組織、技術、環境

第二部 市場志向の経営組織論

第四章 組織と市場

第一節 問題の発端

第二節 組織—市場関係の理論と仮説

第三節 概念の操作化

第四節 調査参加組織

第五節 調査結果および討議

第五章 市場条件適合理論に向けて

第一節 組織—市場多様性理論の展開

第二節 市場条件適合理論

第三節 結語

第二部は、その具体的な適用を通してコンティンジェンシー理論の姿が明らかにされていく実証研究部分である。

第一部は、組織論の学説史的展開がなされている。組織論の流れを把握しかねていた評者にとって、そのコンパクトな叙述は大いに参考となった。一九七四年出版という時の隔たりにもかかわらず、本書はコンティンジェンシー理論の体系的著作として位置づけられよう。そういった本書の特徴を裏付けているのが、第一部の学説史的接近である。

当然のことながら、その接近は網羅的なものではなく、かつ組織論の流れの中にコンティンジェンシー理論を位置づけようとした著者の強い意図と問題意識のため、学説史研究と称するには異論があると思われる。

第一章では、著者の組織論研究における接近法の基本的立場が明示される。その基本的立場は、①実証科学として組織論を展開する、②組織の一般理論よりも特殊理論の構築を目指す、③動機と構造の二次元で組織論の類型化を行う、の三つであり、これらの延長線上にコンティンジェンシー理論は位置づいている。

①は、一貫した、著者の社会科学者としての姿勢である。野

中にとって科学的方法とは、理論モデル・ビルディング→演繹→概念の操作化→検証→理論モデルの修正の循環がその本質をなすものであり、組織論が実証科学であるためには、このような科学的方法に基づくことが強く要請される。その結果、「理論的であり、実証的であり、蓄積的であり、客観的であること」を意図する（一一頁）実証科学としての組織論の展開が可能となる。

特殊理論の構築は、すべての組織現象を一元的に説明する一般理論構築の必要を否定するのではなく、一般理論を構築する際の、分析レベル・抽象レベルに関する問題点を踏まえたとき、次善的かつ段階的方策として積極的に支持される。

ここでいう特殊理論とは、周知の R. Merton の中範囲理論と同義なるものとして位置づけられている。

組織論の類型にあたっては、動機づけ理論、構造的接近の特色を述べたあと、成員の動機を問題とするか否か、環境との相互作用を認めるか否かのクロス区分による四つの類型を提起している。

この類型をもとに「組織論が現在までに組織の運動法則について何を明らかにしてきたかを分析レベルを考慮しながら展望する」（二四頁）のが、次の二、三章である。

二章では、ホーソン工場実験を通して人間関係論を展開した

E. Maynor にはじまり、最も体系的かつ実践的なモデルを提起した R. Likert までを概観することによって、人間の動機づけだけから全体の組織設計を考える接近の限界を結論づけている。そして「組織をとりまく環境に対して、いかにして最適な応答を示すべきかを組織設計の基本とする外部志向の組織設計への転換を必要としている」（七六頁）との認識を打ち出す。

これを受けて三章では、M. Weber のビュロクラシーを緒に構造理論の展開を概観する。ビュロクラシー、すなわち組織構造研究がクローズド・システムとしての静態分析から、オープン・システムとしての組織がおかれた環境に如何に適応していくかの分析に移行したのは比較的最近のことであると、技術が組織構造を規定する」（一〇六頁）という命題を引きだした J. Woodward のサウス・エセックス研究をまず紹介する。以下、J. Thompson, C. Perrow とみていく。

そして、システムティックな理論と方法論を欠くといった理論構築の精緻化における問題点、技術という概念の操作化および測定における難点を内包しながらも、Woodwardら技術学派を「Weber の組織構造論の復活をもたらすことに貢献した」（一一八頁）として評価している。

組織と技術の関係にとどまらない、外部環境一般との対応関係をあつかう研究の起点として、Burns=Stalker のエレクト

ロニクス産業における組織構造の一連の研究を紹介する。次に「今日組織—環境関係の最も体系的研究であろう」(二二八頁) Lawrence-Lorsch の成果について検討する。

Lawrence-Lorsch は、「組織研究におけるこのような新しい動きを共著『組織と環境』(*Organization and Environment*, Harvard Graduate School of Business Administration, 1967) Ⅷ章「Toward a Contingency Theory of Organization」で組織研究の主流をなすものとし位置づけている。

ただし、野中によるとコンティンジェンシー理論は「最適リーダーシップ・スタイルはおかれた状況によって異なることを示した Fiedler に初めて使用された」(二二九頁)言葉であるらしい。

以上、やや冗長な紹介になったが、二、三章を通しての著者の意図は、組織論の潮流が動機づけ理論から構造理論へ流れつつあること、そしてコンティンジェンシー理論が構造理論の今後の主流であることを学説史的に明示することにあつたと思われる。

第二部は、市場を最も重要な環境要因と見做す A. Chandler の視座にたつ著者のコンティンジェンシー理論による実証分析を中心に、理論枠組みの提示と仮説の設定、それに基づく概念の操作化、四サンプル企業への適用、結果の解釈、包括的とり

まとめ、展望と展開していく。

コンティンジェンシー理論は「組織は環境に応じて最適な構造を展開させるので、あらゆる構造に普遍妥当的にあてはまる唯一最善の組織構造は存在しない。それはすべて場合による」(二二八頁)という相対主義を重視し、手法的には組織変数—環境変数を独立—従属変数間の関係として多変量的に捉える。

したがって、変数の特定化にあたって、研究者の問題意識、それに連なる理論と仮説の設定が明確になされていないと、ケース・バイ・ケースだけが、あるいは分析手法への偏重が前面にでてしまう結果になってしまう。

野中は、組織—市場関係を捉える展開にあたって、組織構造の市場との関係における概念化に問題を絞る。その因果フレームは「市場が企業戦略に影響を与え、企業の戦略は組織構造に影響を与える。成功した企業の戦略と組織構造はまた、市場にも影響を与える」(一三七頁)というフィードバック・サイクルとして描かれる。ただし、分析上、企業戦略という仲介変数は、情報フィードバック構造に注目することにより、組織における情報プロセッシング構造に包括される形をとる。

つまり、市場環境(市場条件・構造)の多様性あるいは不確実性が「情報と意思決定の負荷を、そして究極的には組織における情報プロセッシング構造を規定する」(一三八頁)という

フレームを設ける。この理論モデルにとつての仮説は「市場がより多くの多様性をうみだすほど情報と意思決定の負荷は増加する」(一四〇頁)で、識別される要素の数と定義される多様性の数を鍵概念とする。

このような視点は「最少有効多様性の法則」⁽¹⁾(the law of requisite variety)と呼ばれるサイバネティクスの基本的な原則」(一四〇頁)から導かれたものである。

一四七頁からの概念の操作化は、以上の理論モデルを検証可能なレベルに変換していく過程であり、本書の卓越した部分でもある。市場の多様性は同質—異質、安定—不安定の二次元で、組織の多様性は水平的分権—垂直的分権で捉えられ、それぞれにインディケータを設ける。インディケータ計量化は、組織に關しては面接と七ポイント・スケールで程度を計る質問票、市場に關してはすべて七ポイント・スケールの質問票を用いて認知構造による測定を行う。

これらを一般形で表わしておく

$$Y=f(X,Z)$$

Y：分権の程度

X：市場異質性の程度

Z：市場不安定性の程度

以下、四企業についてのインディケータの判読と分析、それ

らに対する考察を通して「市場のうみだす情報・意思決定の量的および質的負荷が組織の情報プロセッシング構造を規定する」という(二五九頁)基本命題が支持され、市場多様性の各次元の組織多様性への関係の仕方に關する当初の仮説が次のように支持されたという結論に達する。

(1) 市場異質性は水平的、そして多分垂直的分権と正の関係がある(二五七頁)。

(2) 水平的および垂直的分権の程度は組織の情報プロセッシングの経済性に負う(二五九頁)。

ただし、次の導かれた結論は、当初の仮説を全く支持するものではなく、今後の課題として残った。

(3) 市場不安定性は逆に水平的、そして多分垂直的分権と負の関係がある(二五八頁)。

終章では、まず組織—市場多様性理論は、組織多様性の概念の拡充を図り、組織構造を組織行動との連関の下に捉える——情報プロセッシング構造を組織行動に連結させる——可能性を探ることによって、今後より一層の展開がなされていくであろうことが示される。

次に「環境一般よりも市場の役割を重視」(二七六頁)する市場条件適合理論がより説明力のある組織論として強調される。最後に、野中は組織の統合理論を「個人、集団、組織の分析

レベルの中範囲理論の組合せから構築される」(二八七頁)統合的理論だとし、あくまでも現段階での次善的接近を主張する。それ故、本書の分析を通して次のような立場が明確にされたことを評価している。ひとつは「組織を分析単位とし、組織構造を重視し、環境対応から市場→組織→集団→個人のセオリー・ビルディングを志向する全体観的立場」(二八八頁)であり、ふたつめは「多様な組織現象について自ら現実的で地道な理論づくりを一步一步進める」(二八九頁)立場である。

注(一) 詳しくは、W・R・アッシュビー著、篠崎ほか訳『サイバネティクス入門』(宇野書店、一九六七年)。

三

本書に対する批評は、大きく二つに分れよう。一つは、本書の内容に即しての批評で、第一部の組織論の学説史的整理の仕方、概念の操作化作業など。二つは、本書の内容に触れながらもより根本的レベルの評である、コンティンジェンシー理論のもつ限界・問題点に関する指摘・疑問等。

本書に対する忌憚のない批評としては、土屋守章の書評(東京大学経済学会『経済学論集』第四一卷第一号)がある。土屋は批判的立場にたちつつ、それなりの的確な問題点指摘を行っている。一読、願いたい。

評者は、コンティンジェンシー理論の限界を、その分析手法(要因分析)に見出すことによって指摘できると、以前考えていた。

つまり、要因分析であるコンティンジェンシー理論は、①動態過程分析ではない、②現状分析で規範性に欠ける、③組織—環境関係を相関関係として捉えるため決定論的である、といった限界・難点をもつ。そしてこれは、本書において(1)一過性の分析であるとの印象を拭いきれない、(2)現状を記述するかわりに数量化しすぎず、方向性が示されない、(3)理論モデル段階で強く意識されていたフィードバック構造は、操作化—実証化段階で霧散化してしまふ憾みがあり、環境変数の構造変数への制約が際立ってしまう、といった問題点として指摘できる。

また、科学性が強調されればされる程、方法論的陥穽——分析手法の便宜的かつ断片的適用——の深みにはまってしまうのではないかと、不整合さが目立つ点も見逃せなかった。

しかし、これらはいずれも限界であって、致命的欠陥ではない。今回本書を再読し、評者の指摘も含め、一般に指摘される問題点・限界を野中自身が踏まえ、それらを克服する方向づけがいくつか行われている周到さを認識した。

その方向とは、評者なりの理解で言えば、組織構造から組織行動、組織機能へと分析枠組みを広げていくことであろう。

ところで、概念の操作化は先に本書の卓越した箇所と記したが、様々の問題点をもつ。この点について若干の私見を述べてみたい。

実証的・特殊理論的分析を志向する理論化において、概念の操作化は不可避の重要な行程である。なんとなれば、概念のもつ多義性、曖昧さ（相対的な）一義性・一貫性に操作することにより、選択された概念ははじめて検証可能性を獲得できるからである。

しかしながら、このような操作化は矮小化であるとされたり、操作者である研究者のひとり善がり、独断、強引さの産物であるとの評価が下されたりされやすい。つまり、操作化は手づくり的な様相を呈するだけにアドホックな理論展開としての批判を許す余地をもつ。

にもかかわらず、抽象化一般的分析か、実態的直観的解釈かのいずれかに偏ることを避けつつ、マートン以来の中範囲理論、マンハイムの媒介原理的方法論・認識論を志向することは、組織をはじめ社会に存在する対象への分析を図る社会科学には不可避の姿勢であり、概念の操作化は無視できない行程ではなかろうか。

確かに、他社会科学における概念の操作化に対して、恣意性を問題視する経済学的立場はそれなりの正当性をもつ。それは、

概念および概念間関係の整理段階を経、理論の数学モデル化・理論体系の完備を達成した最先進社会科学である経済学の立場からすれば当然の指摘であろう。

だが、例えば「一般に組織論にはきわめて反抗的」（一三六頁）である経済学は、企業を質点としてしか捉えてこなかった。その結果、現実を過度に単純化してしまったという犠牲を払ったことは言うまでもなからう。

そして、このような「企業の論理」に対する新たな呼称をもつ「内部組織の経済学」（*Economics of Internal Organization*）の登場、その基礎理論であるエイジェンシー理論をみると、野中が展開した概念の操作化行程は、恣意性が問題視される以上に多くの示唆を与えてくれると思われる。少なくとも行動科学的接近を図る者にとっては、建設的示唆とならう。

最後に。

内部組織の経済学にしる、コンティンジェンシー理論にしる、その基本的発想は、八個人か、協働かVの選択ではなく、八ある組織形態を選ぶか、別の形態を選ぶかVといった組織内の選択にある。また、市場をはじめとする環境を強く意識し、組織に相対させるといったオーブン・システムの視点を基底におく。その点、農業の特異性を主張し、閉鎖系に固執する農業経済・経営研究とのギャップは大きい。確かに、市場志向を強く意識

する立場はあるが、非集中的な価格調整メカニズムのみの質点的存在から、組織と市場の補完可能性を探る数量調整メカニズムを内蔵する能動的主体への脱皮を陽表的に打ち出している訳ではない。

農業における組織研究が能動的主体への途を模索する次元と隔たりをもつという事実は、農業の現状に根ざした帰結であろう。そしてその現状は、主要農産物の過剰基調下、産業組織論的分析を通じた農業への経済体制論的接近がその重要性にもかかわらず、着手されない背景でもある。

その背景自体が現在、問題視されているという設定が許されるとき、そして政策的観点からの接近を志向するとき、本書を、農業の組織研究において盲点とも言える死角を示唆してくれる著作として位置づけたい。

注(1) 青木昌彦『企業と市場の模型分析』(岩波書店、一九七八年)を見てほしい。

(2) このような方向を示唆する数少ないものとして、児島俊弘『農業の組織モデルについての覚書』(『農業総合研究』第二七巻第一号)がある。

(3) 唯是康彦「経済開発における主体的均衡条件」(『農業総合研究』第二三巻第三号)、五六頁参照。