

研究ノート

## トンプソンの組織論と不確実性問題

中橋 国蔵

## I はじめに

最近の組織論の1つの動きとして、条件理論 (contingency theory) がその主流を占めるようになり、それとともに、その理論における中心的な概念である「不確実性」 (uncertainty) にたいする関心が高まっている<sup>(1)</sup>ことを指摘できる。本稿は、このような動向に重要な影響をおよぼしたトンプソン (J. D. Thompson)<sup>(2)</sup>の組織論を、不確実性の問題を中心にして考察しようとするものである。

## II 複合的組織と不確実性

## 1. 複合的組織と3つの下位組織

トンプソンによれば、彼の研究対象とする組織は、

原稿受領 1978年1月25日

- (1) 条件理論にたいする欧米およびわが国の研究状況は、たとえば、『組織科学』10巻4号(1976年冬季号)〈特集〉組織と条件適応——コンティンジェンシー理論——からうかがい知ることができる。とくに、不確実性概念に注目することの意義については、同誌中のつぎの論文を参照されたい。北野利信「条件理論の現代的意義」とくに12—13頁。野中郁次郎「コンティンジェンシー理論の構造・展開・意義」とくに21—23頁。また、条件理論における不確実性概念をめぐる最近の議論については、つぎのレビュー・アーティクルを参照のこと。加護野忠男「環境の不確実性と組織——不確実性概念とその測定をめぐる——」『国民経済雑誌』136巻6号(1977年12月)81—91頁。なお後述するように、組織における政治的過程との関連からも不確実性問題が注目されていることを見逃してはならない。
- (2) J. D. Thompson, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967. わが国において J. D. トンプソンの組織論を主題とした論説は必ずしも多くない。筆者の目にふれたかぎりでは、つぎのものがある。梶本恭宏「Thompsonの組織行動論の考察」『岡山大学経済学会雑誌』2巻4号(1971年3月)27—62頁。同「Thompsonの組織行動論の考察(Ⅱ)」『同雑誌』3巻2号(1971年10月)57—82頁。田島壮幸「トンプソンの組織構造論」『一橋論叢』78巻4号(1977年10月)19—38頁。

(1) 開放システムであり、したがって環境不確実性に直面する側面と、それと同時に

(2) 合理性の基準にしたがい、したがって確実性を求める側面との両面をもつ「複合的組織」(complex organization)であると認識される(p. 10)<sup>(3)</sup>。つまり、組織は、(1)環境不確実性に適応するとともに、(2)技術的合理性を追求しなければならない。

それでは、このような矛盾する2つの要求を組織はどのようにして調和させることができるであろうか。トンプソンはこの問題の解決の糸口をパーソンズ(T. Parsons)の組織論<sup>(4)</sup>に求めている(pp. 10-12)。

パーソンズによれば、組織には責任と制御の3つの別個のレベル——技術的(technical)、管理的(managerial)、制度的(institutional)——がある。

まず、技術的レベルは、組織のアウトプットとなる製品やサービスを生み出す下位組織(suborganization)であり、そこでは技術的タスクを効果的に遂行することが中心問題となる。これは、上述の(2)の合理性追求の側面にあたる。トンプソンは、技術的レベルを技術的コア(technical core)とよんでいる。

つぎに、管理的レベルは、(1)技術的コアとアウトプットの使用者との仲介、(2)技術的機能を遂行するのに必要なインプット資源の調達、という技術的コアへのサービス機能を遂行する。それとともに、技術的コアを制御するために、タスクの性質、操業規模、雇用・購買方針などを決定するものである。

そして、制度的レベルは、これらの技術的コアおよび管理的レベルを含む組織全体を環境に関連づける働きをするものである。

パーソンズはさらに、これらの3つのレベルは質的に異なっており、しかも各レベルの間には相互依存関係があるとしている。

これらの3つのレベルは、それぞれアンソフ(H. I. Ansoff)のいう3つの決定問題<sup>(5)</sup>——業務的、管理的、戦略的——を扱うものであるとあってよからう。

かくて、組織の上述の2つの問題は、それぞれ、これらの3つのレベルによ

(3) 以下、トンプソンの前掲書からの参照ページはこのように本文中に示す。

(4) T. Parsons, *Structure and Process in Modern Societies*, Free Press, 1960.

(5) H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965, pp. 5-10.

って、つぎのように専門的に取り扱われると考えるのである。

すなわち、技術的コアは、管理的レベルと制度的レベルによって環境から閉鎖されることによって、技術的合理性の追求に集中できる。他方、制度的レベルは、環境からもたらされる不確実性の処理に集中する。そして管理的レベルは、技術的コアの要求する合理性と制度的レベルの要求する環境適応とを調整することになる。環境からもたらされる不規則性を緩和するとともに、環境条件の変化に対応して技術的コアに修正を求めることもある (p. 12)。

要するに、これらの3つのレベルが、相互依存的ではあるが異質の機能を遂行することによって、組織は技術的合理性と環境適応の両者を達成し、存続していくことができるのである。

## 2. 不確実性の源泉

トンプソンは、「技術と環境が組織にたいする不確実性の源泉である」(p. 13)と主張する。組織が環境不確実性に直面することは上述した。組織は開放システムであり、環境との間でエネルギーや情報の交換を行なう。したがって、環境条件に依存的であるが、その条件を完全に予見したり、制御したりすることができないからである。

組織はこのように外部環境とのかかわりで不確実性に直面するばかりではない。一般的な技術に関連する因果関係の理解が不完全であるために、それが内在化した組織内の技術的コアにおいても不確実性がつきまとうのである。

以下、これらの不確実性源泉が、(1)組織の制度的決定問題、(2)組織構造、(3)パワー (power) 構造、にどのような影響をおよぼすかについて、トンプソンの所論をみることにしよう。

## Ⅲ 不確実性と制度的諸問題

制度的レベルにおける問題としては、(1)活動分野 (domain) の決定、(2)その活動分野における依存性管理戦略、および(3)活動分野の拡張戦略、が論述されている。

## 1. 活動分野とタスク環境

組織は種々の活動分野のなかから、当該組織が従事する活動分野を決定しなければならない。(pp. 25-26)。活動分野とは、レバイン (S. Levine) とホワイト (P. E. White) の用いた言葉である。たとえば保健機関の活動分野は、(1)取り扱う病気、(2)サービス対象になる住民、および(3)提供するサービス、<sup>(6)</sup>によってきまる。この定義の細かいところを適当に修正すれば、たとえば「取り扱う病気」のかわりに「製品の範囲」とすれば、この活動分野の概念はあらゆるタイプの複合的組織の分析に有効に利用できるのである。この概念は、アンソフのいう製品市場戦略の概念<sup>(7)</sup>にはほぼ相当するといつてよい。<sup>(8)</sup>

活動分野が決定されると、それに対応して、全体の環境のなかで当該組織が直接的に考慮すべき環境部分がきめられてくる。このような環境部分は、ディール (W. R. Dill) にしたがって、「タスク環境」 (task environment) とよばれる (p. 27)。ディールによれば、企業という組織のタスク環境は、(1)顧客 (配給業者とユーザー)、(2)供給業者 (資材、労働、資金、設備、および作業空間の)、(3)競争業者 (アウトプット市場あるいはインプット資源の両面についての)、(4)規制集団 (行政機関、労働組合、業界団体) の4つの主要要素から成るとしている。<sup>(9)</sup>

## 2. 不確実性と依存性管理戦略

組織が存続しうるか否かは、このタスク環境を構成する各要素の行為に依存している。しかしながら組織は、これらの環境要素の行為を完全に正確に見えたり、制御したりすることはできない。

(6) S. Levine and P. E. White, "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships," *Administrative Science Quarterly*, March 1961, reprinted in F. Baker(ed.), *Organizational Systems*, 1973, Irwin, p. 375.

(7) Ansoff, *op. cit.*, p. 5.

(8) J. R. Galbraith, *Organizational Design*, Addison-Wesley, 1977, p. 221.

(9) W. R. Dill, "Environment as an Influence on Managerial Autonomy," *Administrative Science Quarterly*, March 1958, reprinted in W. V. Heyderbrand(ed.), *Comparative Organizations*, Prentice-Hall, 1973, pp. 115-116.

かくてトンプソンによれば、組織は、タスク環境にたいする依存性のために、「制約」(constraint)ばかりでなく、「条件性」(contingency)に直面することになる(p.30)。制約とは固定的条件(fixed condition)であり(p.24)、組織のとりうる行為はその制約内に限定される。行政機関による法律的規制がその典型例である。これにたいして、条件性とは、組織的行為の結果が部分的に環境要素の行為によって決定されることを意味する(p. 159)。このばあいには、環境要素の行為はやはり条件となるが、それがどのような行為をとるかを正確には予見できないし、それを制御することも容易ではないのである。条件性とは、依存性と不測性とをあわせもつ概念と考えるよかろう。トンプソンは、条件性が不確実性の重大な源泉であるとするのである。このように、「コンティンジェンシー」という語には、本来的に不確実性が含意されていることに注意しなければならない。

選択した活動分野において存続するためには、組織はタスク環境要素にたいするこのような依存性を管理し、不確実性を縮小していかなければならない(p. 30)。エマソン(R. M. Emerson)<sup>(10)</sup>の指摘するように、依存はパワーの裏がえしであるから、依存性管理とは、環境要素にたいする組織の依存性を小さくするか、あるいは積極的にパワーを獲得する問題となる。

まず、タスク環境の諸要素にたいして従属的になることを回避する戦略は、「競争戦略」(competitive strategy)とよばれる(p. 32)<sup>(11)</sup>。環境要素にたいする組織の依存性は、組織の必要とする資源や成果(performance)についてのその環境要素の独占性に比例する(p. 30)。したがって、依存性を小さくするためにはこのような被独占性を回避すればよい。その具体的な方法は、タスク環境のいかんによって異なってくる。

組織の必要とする能力がタスク環境に分散しているとき(典型的なものは完

(10) R. M. Emerson, "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, February 1962, pp. 31-40.

(11) Cf. Galbraith, *op. cit.*, pp. 204-219. トンプソンは環境依存性管理戦略を「競争戦略」と「協同戦略」とに大別するが、ガルブレイスは「独立戦略」と「協同戦略」とに分けている。

全競争の状態)には、組織はその能力の代替的な源泉を維持し、環境要素にたいする依存性を分散させる戦略をとる (p. 32)。そうでない状況 (いわゆる不完全競争)のもとでは、組織は環境要素からの差別的な支持をえるために、名声 (prestige) を追求する戦略をとる (p. 33)。たとえば製品差別化戦略がこれに該当するであろう。

つぎに、必要とする能力がタスク環境の1つあるいはごく少数の要素に集中しているときには、組織は依存している環境要素にたいするパワーを獲得しようとする (p. 34)。

それでは、どのようにすればパワーを獲得できるであろうか。トンプソンはそのための基本的な視点を相互依存性に求めている。つまり、当該組織が環境要素の支持を必要とするばかりでなく、環境要素である他の組織も全く同様な問題に直面しているという事実である。この事実を利用して、他の組織と協同することによってパワーを獲得する方法をトンプソンは「協同戦略」 (cooperative strategy) という (p. 34)。

協同戦略をとるときには、組織は相互に、他方にたいする不確実性を縮小する能力があることを示し、その能力を交換する公約 (commitment) をなさねばならない (p. 34)。協同戦略には、協同あるいは公約の程度によって、協定 (contracting)、役員吸収 (coopting)、連合 (coalescing) の3つの形態がある (pp. 35-36)。あとのものほど協同の程度は大きい。

協定とは、将来の一定期間における製品・サービス・資源などの交換の契約をとりかわすことをさす。法的拘束力のある契約には限られない。役員吸収とはセルズニック (P. Selznick)<sup>(12)</sup>によって定義された用語であり、「組織の安定性と存続にたいする脅威を避ける手段として、リーダーシップ構造あるいは政策決定構造に新しい要素を吸収する過程」を意味している。他の組織の代表者を当該組織の政策決定機関の一員として参加させることによって、組織の安定をはかる方法である。連合とは、環境にある他の組織との合同 (combination)

(12) P. Selznick, *TVA and the Grass Roots*, Univ. of California Press, 1949.

あるいは共同事業 (joint venture) をさしている。

協同戦略は組織の必要とする支持能力が集中しているときに採用されるものであるが、さらに組織の提供する能力にたいする需要も集中し、両者が均衡しているときには協定の方法が用いられる。他方、支持能力は集中しているが需要が分散しているときには、役員吸収の方法をとるであろう。そして、支持能力と需要がいずれも集中して均衡しているが、協定の方法でえられるパワーでは不十分であるときには、組織は連合するであろう (p. 36)。

### 3. 活動分野の拡張戦略

選択したタスク環境が組織に課する制約が厳しくなると、いかに有効な競争戦略や協同戦略を採用しても、その環境のなかで安定的な存続を確保することはむずかしくなる。制約が多面的になると、組織は活動分野あるいはタスク環境の拡張をはかることになる (p. 37)<sup>(13)</sup>。

活動分野の拡張は、それをタスク環境に残しておくとは重大な条件性となるような活動を、組織の活動分野のなかに取り込んで、それにたいする制御を確保することを意味している (p. 39)。拡張にあたって活動分野の要素——包含される製品 (技術)、サービスの対象者、提供するサービス——のいずれを重視するかは、当該組織の中核技術のタイプによってきめられるとされる。

トンプソンのばあい、不確実性のもとになる依存性のタイプのちがいによって、技術を (1)連続技術 (long-linked technology)、(2)仲介技術 (mediating technology)、(3)集約技術 (intensive technology) の3つのタイプに分けている (pp. 15-18)。

連続技術とは、製造工程が連続的相互依存関係 (serial interdependence) にあるものであり、大量生産組立ラインに代表される。仲介技術とは、相互依存関係にある、あるいは相互依存関係になりたいと考えている顧客を結びつけるものをさす。たとえば銀行は預金者と借入者とを結びつけるから、その技術は仲介技術に分類される。集約技術とは、ある特定の対象に変化をもたらすために

(13) トンプソンは活動分野の拡張を「組織設計」(organizational design)の問題として論じている。この用語の使用法はやや特殊であるので、本稿では用いない。

様々な技術を利用するものをさす。たとえば病院は、医師、薬局、X線などの多様な技術を必要とする。

まず連続技術を採用している組織は、生産工程の前後にある依存性を制御するために、垂直的統合の方法によって活動分野を拡張しようとする (p. 40)。これは包含される技術の拡張といえよう。これにたいして、仲介技術を採用している組織は、サービスの対象者を拡大することによって活動分野を拡張する (p. 42)。そして集約技術を用いる組織は、それが働きかける対象(依頼者)を内部に組み入れることによって活動分野を拡張しようとするであろう (p. 43)。これは提供するサービスの拡張を意味するといえよう。

ところで、このようにして活動分野を拡張していくと、組織は多数の構成要素をもつようになるが、能力が連続的に分割できないために、ともすれば各構成要素の能力の間に不均衡が生まれる。そこで合理性を追求する組織は、不均衡の解消のためにさらに拡張を求めるであろう (pp. 44-48)。このような不均衡あるいは余剰資源が組織成長の基礎になることは、すでにペンローズ (E. T. Penrose) やアンソフによって論じられたところである。<sup>(14)</sup>

このように、環境適応と技術的合理性の要求にしたがう組織の成長方向は無秩序ではなく、タスク環境と技術の性質に導かれた特定の方向をとるのである (p. 50)。

#### IV 不確実性と組織構造

管理的レベルの1つの重要な機能は、技術的コアを環境の影響から遮断することであり、そのための方法としてトンプソンは、緩衝 (buffering)、平準化 (smoothing)、予測 (forecasting)、および割当 (rationing) をあげている (pp. 20-23)。しかし、より重要な機能は組織構造 (structure) の設計である。サイモン (H. A. Simon) にしたがって、「組織構造は制約された合理性を達成するための基本的な媒介手段である」(p. 54) という仮定にもとづいて、

(14) 占部都美『戦略的経営計画論』白桃書房 昭和43年 167—169頁。同『現代の企業行動』日本経営出版会 昭和42年 139—149頁。



トンプソンは、不確実性が組織構造にどのように影響するかを詳細に考察している。

### 1. 環境特性と境界単位の組織構造

伝統的な組織構造論と異なるトンプソン理論の1つの特徴は、「境界単位」(boundary-spanning unit)をとくにとり出して考察していることである。境界単位とは、技術的コアを環境から隔離し、それにかわって環境に直接的に接する管理的あるいは制度的レベルの組織単位をさしている。この境界単位の構造はタスク環境の特徴に応じて異なってくるであろう。

この分析のために、タスク環境を特徴づける次元として、同質(homogeneous)―異質(heterogeneous)の次元と、安定(stable)―不安定(shifting)の次元との2つを採用している(pp. 69-70)。「同質―異質」の次元は、組織が直接的に接するタスク環境の要素の数やその多様性によって測定される。「安定―不安定」の次元は、環境要素や製品、技術の時間的な変化の大きさによって測定される。この2つの次元の設定はディル<sup>(15)</sup>にしたがったものであるが、のちにダンカン(R. B. Duncan)は各次元についてのより精緻な測定方法を開発している<sup>(16)</sup>。

この2つの次元の性質の相違についてトンプソンは、「タスク環境が異質であればあるほど、組織に提示される制約はそれだけ多くなる。他方、タスク環境が不安定であればあるほど、組織に提示される条件性はそれだけ多くなる(傍点―引用者)」(p. 73)と述べている。つまり、「同質―異質」の次元よりも、「安定―不安定」の次元のほうが、組織にたいしてより大きい不確実性をもたらすと考えられるのである。この指摘はダンカンの実証的研究の結果と一致している<sup>(17)</sup>。

(15) Dill, *op. cit.*, pp. 116-121.

(16) R. B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, September 1972, pp. 313-327. 野中氏も同様な次元を用いて市場環境を分類し、それを情報の異質性と不安定性によってとらえて精緻な研究を展開されている。野中郁次郎『組織と市場』千倉書房 昭和49年 第4章。

(17) Duncan, *op. cit.*, p. 322.

さて、まず「同質—異質」の次元は境界単位の分割に関連する(pp. 70-71)。組織は、全体的には異質的なタスク環境を同質的な小部分に分け、それぞれの環境小部分を扱う境界単位を設けるといふ適応方法をとるであろう。そして、環境の動きにたいして組織の監視能力を適合させるために、同質的な環境小部分をさらに細分割し、それぞれに対応する境界単位を設置するかもしれない。

つぎに、「安定—不安定」の次元は境界単位の用いる環境適応方法に影響をおよぼす(pp. 71-72)。環境が安定的で変動が小さいときには、単純な規則(rule)によってそれに適応することができる。しかし、環境の不安定性が大きくなると、変動の範囲が予見できるときには、変動の大きさのそれぞれに対応した一連の規則を用いることになる。そして、変動の範囲がさらに大きくなったり、変動の大きさが予見できないときには、環境を監視し、応答を計画するという方法によらねばならない。そのためには、監視・計画機能を遂行する局所的に自律的な組織単位が必要になる。

「同質—異質」および「安定—不安定」の2つの次元の組合せから、(1)同質・安定環境、(2)異質・安定環境、(3)同質・不安定環境、(4)異質・不安定環境という4つの種類の環境が識別できる。これらのそれぞれの環境に対応するための境界単位の構造がどうなるかは、上述の各次元についての分析から、明らかであろう(pp. 72-73)。

## 2. 技術的コアにおける内部的相互依存関係と調整方法

境界単位によって環境不確実性から完全に遮断されたとしても、技術的コアに不確実性問題が無くなるわけではない。組織と環境との間に相互依存性があるのと同様に、組織の構成要素(単位)の間にも相互依存性があり、そして技術に関連する因果関係の理解は不完全であるからである。したがって、このような内部的相互依存性から生まれる不確実性に対処するために、技術的コアの組織構造はどのようになるかという問題を考察しなければならない。

まずトンプソンは、内部的相互依存関係のタイプに対応して、組織要素間を調整する方法が異なると主張する。

トンプソンによれば、境界単位の構造設計は、外部環境からもたらされる条

件性ないし不確実性に対処する問題であり、組織が制御できない変数にたいする「適応」が問題になる。これにたいして、内部的相互依存性から生まれる条件性に対処する組織構造問題は、組織が制御可能な変数にたいする「調整」の問題であると区別している (p. 67)。同じく依存性から生まれる条件性の問題ではあるが、関連する変数が制御可能か否かで区別されるのである。

組織の構成要素間の相互依存関係のタイプは、(1)共同的 (pooled)、(2)逐次的 (sequential)、および(3)相互的 (reciprocal) の3つに分けられる (pp. 54-55)。要素AとBとの間に直接的な依存関係はないが、共通の資源を介して間接的な依存関係にあり、各要素がそれぞれの機能を十分に遂行することによって組織全体が存続できるという、 $[A \leftrightarrow \text{共通資源} \leftrightarrow B]$ なる関係を「共同的依存関係」という。たとえば、事業部制組織における事業部間の関係がそれである。つぎに、要素A、B、Cの間で、BはAに依存するがAはBに依存せず、CはBに依存するがBはCに依存しないという、 $[A \rightarrow B \rightarrow C]$ なる関係が「逐次的依存関係」である。そして、要素Aのアウトプットが要素Bのインプットとなり、それとともに要素Bのアウトプットが要素Aのインプットとなる、AとBがともに他方に依存している  $[A \leftrightarrow B]$ なる関係が「相互的依存関係」とよばれる。

依存関係から生まれる条件性の大きさは、この3つのタイプの順に大きくなる。つまり、共同的<逐次的<相互的となろう (p. 55)。相互依存関係のタイプに対応して、3つの調整方法が考えられる (pp. 55-56)。共同的依存関係にある要素間の調整のためには「標準化」(standardization)の方法が適切であろう。これはルーチンや規則の設定によって各要素の行為に斉合性を与える方法である。つぎに、逐次的依存関係にたいしては「計画」(plan)による調整が行なわれるであろう。これは各要素の行為の間の時間的関連を指示するスケジュールを作成する方法である。そして、相互的依存関係にある要素間の調整のためには「相互調節」(mutual adjustment)の方法が必要になろう。これは、それぞれの要素が互いに他方にたいして、行為の遂行過程において新しい情報を伝達する方法をさしている。

### 3. 部門化と階層化の優先順位

つぎに、これらの調整方法の実行に要するコストを考えると、部門化や階層化の方法が示唆される (pp. 57-60)。

すなわち、調整の実行に必要な伝達や決定は、この3つの方法の順に大きくなる。つまり、標準化<計画<相互調節である。合理性を追求する組織は調整コストを最小化しようとする。したがって、部門化すなわち職位 (position) のグループ化にあたっては、調整コストの大きい依存関係にある職位から先に行なうのがよい。

(1)まず交互的依存関係にある職位のグループ化を行なう。(2)交互的依存関係がないときには、逐次的依存関係にある職位をグループ化する。(3)交互的依存関係も逐次的依存関係もないばあいには、標準化による調整を促進するように同質的職位をグループ化する、という優先順位を指定できる。同質的な職位のグループ化の方法は、組織構造の設計にあたって、調整コスト最小化の視点とともに、専門化による利益の追求という視点も必要であることを示している<sup>(18)</sup>。

また、この部門化の優先順位は、職位の集合である第1次グループの形成につづいて、第1次グループの集合である第2次グループを形成するときの優先順位ともなる。つまり、階層化の優先順位でもある。

伝統的な組織構造論においては、部門化の基準として、(1)目的、(2)プロセス、(3)顧客、(4)場所があげられていた。しかし、問題はこれらの基準の間の優先順位である。トンプソンは、組織要素間の依存関係のタイプ、したがって相互的条件性 (intercontingency) の大きさが、この優先順位を規定する要因になるとするのである。

なお、比較的単純な組織であり、したがって、要素間の調整の必要性が大きいばあいは、上述のように調整の努力を少なくする方向での組織構造設計で十分かもしれない。しかし、より複雑な組織においては、それに加えて、調

(18) J. R. Galbraith, "Environmental and Technological Determinants of Organizational Design," in J. W. Lorsch and P. R. Lawrence (eds.), *Studies in Organizational Design*, Irwin, 1970. 清水勤監訳『変化適応の組織』産業能率短大出版部 昭和48年 170—171頁。

整努力そのものを増加する方向での構造設計が必要になる (pp. 60-61)。(1)標準化が多数のグループにおよぶばあいには、それらのグループと標準作成組織要素とを統合する連絡職位ないしスタッフ職位の設置が行なわれ、(2)部門化に含まれない逐次的依存関係を調整するためには委員会制度が必要になり、そして(3)部門化に含まれない交互的依存関係を調整するためには、タスク・フォースあるいはプロジェクト・グループを形成することになる。

これまでに述べてきたトンプソンの組織構造論の命題は、ガルブレイス (J. R. Galbraith) の詳細な事例研究によって例証されている。<sup>(19)</sup>

#### 4. 全体的組織構造

最後に、境界単位と技術的コアの組織単位とを含む組織全体の構造はどうなるであろうか。

トンプソンによれば、組織全体の構造は境界単位と技術的コアの組織単位との分離可能性の程度によって規定されると主張する (p. 74)。分離可能性の程度とは、境界単位と技術的コアとの間の相互依存関係のタイプをさすといえよう。そして、この分離可能性という変数は環境不確実性によって規定される。つまり、[環境不確実性→境界単位と技術的コアとの分離可能性→全体的組織構造] という図式が考えられるのである。

まず、環境が同質的で安定的であるときには、環境不確実性は小さいので、境界単位と技術的コアとは計画 (スケジュール) によって調整すれば十分であり、両者の分離可能性は大きい。このときには、本社スタッフによって集権された組織構造、すなわち職能制組織をとるだろう (p. 75)。

これにたいして、環境が異質的で不安定的であるときには、環境不確実性が大きくなる。このばあいには、境界単位と技術的コアとは緊密な相互調節を行なう必要があり、交互的依存関係におかれる。分離可能性の程度は小さい。このときには、組織の全体の活動分野のなかから分離可能な分野を識別し、各活動分野について技術的コアと境界単位を組織することになる。つまり事業部制

(19) 同上邦訳 163-200頁。

組織をとる (pp. 76-77)。

そして、技術革新の速度がはやまり、環境の複雑性や動態性が高まるにつれて、組織に伸縮性と適応性とを与えるタスク・フォース組織が必要になる。タスク・フォース内では相互調節による調整がなされ、専門家グループ内では時間的計画による調整がなされる (pp. 79-81)。

## V 不確実性とパワー構造

### 1. 支配的連合体とパワー構造の変動

以上においては、組織行動の実体的な担い手である個人を捨象して、不確実性に対処するために組織がどのように行動するか、その際にどのような非個人的な諸力が働くか、という側面が考察された。しかしながら、組織行動の実体は組織のなかの人間行動である。不確実性に対処する組織行動は具体的には組織のなかの個人または集団によって遂行されるのである。さらに重要なことは組織のなかの人間がどのような行動をとるかは、技術や環境、あるいは組織構造などによって規定されてはいるけれども、それはあくまでも人間の選択によってきめられることである。つまり、組織における人間は選択可能性ないし自由裁量 (discretion) をもっている。

自由裁量を行使する能力や機会は、組織のなかに一様に分布するのではない。技術やタスク環境、組織構造などによって、組織内の自由裁量の分布、したがって、自由裁量の大きい職務ないし職位はきめられてくる (pp. 105-115)。

本稿の考察にとって重要な職位は、組織の活動分野や構造の決定についての自由裁量をもつ職位である。それをトンプソンは「高度に自由裁量的職位」(highly discretionary position) といっている (p. 125)。

このような職位にある人は、その職務の遂行に必要なパワーを獲得しようとする政治的行動を展開して、連合体 (coalition) を形成することが多い (pp. 125-126)。連合体とは、自由裁量的職位にある2人以上の個人の能力の結合したものであり、彼らが単独のばあいよりも結合したほうが、組織の依存性を満足させる彼らの能力がより大きくなると信じているとき、しかも増大したパ

ワーを共有できるときに生まれる。とくに、組織の目標を決定し、組織全体を支配する連合体を支配的連合体 (dominant coalition) という。支配的連合体は組織が重要な依存性をもつ点においてのみ存在し (p. 127), そのような依存性問題を解決する能力をもつことによってパワーを獲得する (p. 128)。組織の依存点したがってパワー構造は、技術やタスク環境の特性に影響される (p. 129)。技術やタスク環境が複雑で、不確実性の源泉となるものの数が多いほど、パワー基盤の数は多くなり、パワーは分散する。そして、技術やタスク環境が動的であればあるほど、パワー構造は変動し、組織目標もそれだけ頻繁に変更されるであろう。

## 2. 連合体の管理

組織のパワーが分散するとともに、支配的連合体は大きくなり、そして連合体構成員間の相互依存性の網の目も複雑になる。それに比例して、支配的連合体内部のコンフリクトの潜在力も増大する (p. 138)。かくて、パワーが分散した組織では、動的な環境のもとで、支配的連合体が組織の目標を適切に決定し、組織全体を制御することがむずかしくなるのである。

トンプソンによれば、パワー基盤が広く分散している組織では、中核集団 (inner circle) が存在しなければ、組織の動きがとれなくなると指摘している (p. 141)。中核集団とは、公式的に、あるいはむしろ多くのばあいは非公式的に選ばれた支配的連合体の代表者の集団である。中核集団が存在して、支配的連合体の活動を有効に指揮することによって、組織は環境に適応して存続していくことが可能になるのである。

## VI 検 討

以上に考察したトンプソン理論の意義や問題点を検討しよう。条件理論や不確実性概念をめぐって展開されている種々の議論との関連で検討し、われわれの今後の研究課題をさぐることに目的である。

まず、トンプソン組織論の特色として、不確実性にかかわる組織問題を非常に広範に取り扱っていることに注目しなければならない。われわれがトンプソ

ン組織論の全体を取り上げた意図もそこにある。従来の組織の条件理論の多くは、もっぱら環境または技術と組織構造（および業績）との適合関係を研究対象としている。これにたいしてトンプソンは、(1)不確実性の源泉として環境と技術の両者に注目し、(2)不確実性に対処する問題として組織構造の設計ばかりでなく、活動分野の選択や拡張の問題をも研究し、さらに、(3)不確実性との関連で組織における人間行動とくに政治的行動やパワー構造にまで考察をすすめているのである。

条件理論にたいする1つの批判<sup>(20)</sup>として、それが環境・技術決定論にかたむくきらいがあると指摘される。実際には、環境や技術は所与ではなく活動分野（経営戦略）の選択のいかんによって変化するし、組織構造や業績標準も組織を指揮するパワーをもつ人々による戦略的選択（strategic choice）によって決定される。したがって、組織内の政治的要因や戦略的選択の問題を見逃してはならない、と批判するのである。しかし、以上の考察から明らかなように、この批判はトンプソンには必ずしもあたらない。

もっとも、その内容の細かい点ではいくつかの問題点もある。<sup>(21)</sup>たとえば、活動分野の拡張の方向は技術によって規定される面が強調され、経営者能力や積極的な環境分析の側面の取り扱いが不十分である。それと関連して、制度的レベルの組織構造について明示的な論及がなされていない。また、技術的コアではもっぱら技術の合理性が追求されるとして、人間的側面がやや無視され、そのために、人間的接触の必要性から生ずる不確実性問題が見逃されている。

つぎに、条件理論にたいする他の1つの重大な批判は、それが静態的な適合理論であって、意思決定システムや動態的な適応過程の考察を欠いているというものである。<sup>(22)</sup>組織構成員が環境や技術にかかわる不確実性をどのようにして

(20) J. Child, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, January 1972, pp. 1-22.

(21) トンプソン組織論にたいするその他の細かい疑問点については、たとえば、つぎを参照。C. Argyris, *The Applicability of Organizational Sociology*, Cambridge Univ. Press, 1972, pp. 22-29.

(22) 占部都美『現代経営組織論』白桃書房 昭和46年 158-166頁, 201-208頁。



知覚し、その知覚にもとづいてどのようにして戦略的選択を行なうのか。さらにまた、戦略的選択の結果が組織のなかでどのようにして実施に移されるのか。

残念ながら、この批判はトンプソンにもあてはまる。なるほどトンプソンは、パワー構造の変動に関連して、支配的連合体の構成員が技術やタスク環境の変化を知覚し、それによってパワー構造の適応の必要性や機会を知覚することが必要である (p. 130) と知覚の重要性を指摘している。さらには、制度的レベルでは、問題志向的探求ではなくて、積極的に機会を探求する「機会主義的監視」(opportunistic surveillance) が重要であるとしている (p. 151)。しかしながら、技術・環境変化の知覚や機会主義的監視のための情報がどのようにして収集・処理され、支配的連合体構成員にどのようにして伝達されるかという情報・決定システムには注意が払われていない。

また、活動分野の選択と組織構造設計の問題を取り上げてはいるが、活動分野の変更や環境変化に対応して組織構造をどのように修正するかという側面は考察されていない。新しいタスク環境に適合する組織構造を設計すればよいと考えられようが、適応の問題はそんなに単純ではない。たとえば、従来の環境や技術的要請からはもっぱら共同的依存関係が支配的であり、逐次的依存関係がわずかにみられる組織、したがって標準化と計画によって調整を行っていた組織において、環境の変化によって、部門間に密接な相互調節が必要になったとしよう。構造を変更することによって相互調整による調節をただちに達成できるであろうか。実際には、標準化と計画による調整、したがって比較的自律的な活動になれた組織構成員は、密接な相互調節の方法を簡単には受容せず、むしろそれに抵抗することが多いのである。<sup>(23)</sup>

幸いにして、条件理論の研究者達もこのような問題点を意識し、それを克服する努力が展開されている。<sup>(24)</sup> われわれは、このような問題点の克服にあたっては、伝統的な条件理論の枠組にとらわれずに、不確実性問題を考察する他の分野での研究にも注意を向けるべきであると主張したい。たとえば、カーネギー

(23) Argyris, *op. cit.*, pp. 29-33.

(24) 野中郁次郎 前掲論文 23-24頁。

学派の組織論の最近の発展をあげることができる。不確実性と関連する組織における政治的行動の分析<sup>(25)</sup>や、あいまい性 (ambiguity) のもとでの意思決定の研究<sup>(26)</sup>がすすめられている。また、組織変革の問題にたいしては、ORの実施問題<sup>(27)</sup>というかたちでより具体的な研究が展開されてきている。同じく不確実性問題を扱う種々の分野での研究を統合することによって、条件理論は静態的適合理論と動態的適応理論とをあわせもつ、不確実性問題を総合的に扱う組織論に結実することが期待される。

---

(25) たとえば J. D. Steinbruner, *The Cybernetic Theory of Decision*, Princeton Univ. Press, 1974. E. Mumford and A. Pettigrew *Implementing Strategic Decisions*, Longman, 1975.

(26) J. G. March and J. P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, 1976.

(27) たとえば R. L. Schultz and D. P. Slevin(eds.), *Implementing Operations Research/Management Science*, Elsevier, 1975. 中橋国蔵「ORの実施問題にたいする相互理解アプローチについて」『商学討究』27巻2号(1976年10月)21—37頁。