

# 経営環境に関する一考察

深 澤 郁 喜

## 序

最近では経営の対外的能力がジャーナリズムにも積極的に取り上げられる<sup>1)</sup>様になった。それは、つまり経営は真空状態の中で行なわれるものではなく<sup>2)</sup>環境要因の複雑なコンテキストの中で行なわれるものだ<sup>3)</sup>という認識が常識化しつつあるという証であろう。

従来は経営学も企業の目的は極大利潤の追求にあるとする生産性原理等の経済法則に支配され、経済的分析を導入し<sup>4)</sup>内部充実を図ることによって、そ

---

注1) 例えば、次のような記事に於てである。社説「日航の完全民営化と体制一新を急げ」、日本経済新聞、1985. 8. 30付、或いは「パソコン各社ビジネス市場争奪戦」、日本経済新聞、1985. 8. 26付等。

2) “not exist in a vacuum”.

Herbert G. Hicks, C. Ray Gullet, *“The Management of Organizations,”* McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1976, p. 62.

Joseph L. Massie, John Douglas, *“Managing, A Contemporary Introduction,”* Prentice-Hall, Inc, 1973, p. 14.

3) “Organizations do not exist in a vacuum but in the context of a social environment that supplies their manpower, budget, and technology, and the demands of which govern their services.” Peter M. Blau, Richard A. Schoenherr, *“The Structure of Organizations,”* Basic Books, Inc., 1971, p. 140.

“Administration does not take place in a vacuum, revisionists contended, but in the context of the political and psychological forces, rational and irrational, operating through it.” James MacGregor Burns, *“Leadership,”* Harper Colophon Books, 1978, p. 379.

4) 極大利潤の追求。

藻利重隆著「経営学の基礎 (改訂版)」, 森山書店, 昭39. 4. 1, pp. 16-17.

“In the last few decades there has been a growing interest in economic analysis

(次頁脚注へ続く)

うした企業目的の達成に実効性のある経営法則をいわば内省的に確立することを目指してきた<sup>5)</sup>観がある。健全な経営は健全な組織と健全な管理に宿るともいった one best way が先験的命題として存するかの如く<sup>6)</sup>にである。

しかしこうした自己完結的な経営が非現実的であることを反省して、最近では積極的に経営と環境との問題が経営学者達によっても取り上げられる<sup>7)</sup>様

in business decisions," "the growing use of economic analysis in business," W. Warren Haynes, Joseph L. Massie, "Management, Analysis, Concepts and Cases," Prentice-Hall, Inc. Maruzen Co., Ltd., 1961, p. 273.

- 5) 「これまで経営学は、とかく内部管理活動やその正常な職能活動だけをとりあげて検討するにとどまり、その社会的存在としての対境活動を無視し、またひろい視野で経営体みずからを反省もせず、新しい境地の開発に戦略的活動をこころみることなどが少なかった。」山城章著「経営原論」経営学全書1、丸善株式会社、昭48、p. 207。

経営学が環境への適応を本格的に取り扱うことは少なかった。森本三男著「経営組織論」経営学全書22、丸善株式会社、昭50. 7、pp. 223-224。

"These external factors and forces are often overlooked in studies of managerial controls." Michael J. Jucius, ph. D., William E. Schlender, ph. D., "Elements of Managerial Action," Richard D. Irwin, Inc., 1960, p. 94.

"In the past, management and organization theory has concentrated on the individual organization and has been primarily concerned with internal relationships. Classical economic theory provides an idealized model of interrelationships between organizations—the free market place." Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, "Organization and Management, A Systems Approach," McGraw-Hill, Inc., 1974, p. 141.

- 6) 表現は異なるが、次の如くである。

"Until very recently," "organization researchers and theorists have tended to view the internal functioning of effective organizations as if there was one best way to organize." Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, "Organization and Environment—Managing Differentiation and Integration," President and Fellows of Harvard College, 1967, p. 14.

- 7) "In none of the companies visited do the external relations or employee relations activities now receive less emphasis than before. The reasons for this increase seem to be: (1) increased involvement of government in the affairs of the business community, (2) greater use of national collective bargaining on labor contracts and the attendant publicity in news reporting, (3) a larger and more diversified stockholder group, (4) a broader interpretation of the social responsibilities of business, and (5) a shift in the emphasis of management concerning external and employee relations from a narrow, defensive approach to a broaden

(次頁脚注へ続く)

になってきた。最近時では、アルビン・トフラーによっても、「適応会社」(the Adaptive Corporation)なるものが提唱されている。それは弾性、感性性および適応性においてより優れた組織：“a highly flexible structure”なのである<sup>8)</sup>。しかも現代は、トフラーの述べる通り、先人の範に倣って成功できる時代ではなく、経営者自らがその戦略や組織モデルを創案していかなければならない<sup>9)</sup>時代なのである。

いかに内部的に健全な経営であろうとも、その環境に適応できなければ、「衰退・倒産に追い込まれる」<sup>10)</sup>ことは必然であろう。「企業と環境についての理解を深めていくことは、企業経営にとって必須の要件であり、経営政策上の見地からも重要なテーマ」である<sup>11)</sup>のに、経営環境についての概念また内容の規定も極めて区々であって統一されていない<sup>12)</sup>。本稿ではこの点について考察をせんとするものである。

---

strategy of anticipating problems and changes.” Paul E. Holden, Carlton A. Pederson, Gayton E. Germane, “*Top Management*,” McGraw-Hill Book Company, 1968, p. 192.

「伝統的管理学の代表的文献とされるクーンツ(H. Koontz)とオドンネル(C. O'Donnell)の『管理の原理』は、」[1968年の第4版に至って、末尾に第7部“経営管理者と変貌する環境”を追補し、]初めて「経営環境の問題」に「考察を加えている。」森本三男、前掲書、p. 224. p. 254。

8) “they flow from the shared need to invent a more resilient, more responsive, more flexible form of business organization: The Adaptive Corporation.” Alvin Toffler. “*The Adaptive Corporation*,” Pan Books London and Sydney, McGraw-Hill Book Company, 1985, p. 117. p. 172.

9) “And while in the past many managers could succeed by imitating another company's strategy or organizational model, today's leaders are forced to invent, not copy: there are no sure-fire strategies or models to copy.” Alvin Toffler, *op. cit.*, p. 2.

10) 森本三男、前掲書、p. 223。また“A viable organization is well managed internally, and it has a continuing successful relationship with its environment.” Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, “*Organizations: Theory and Behavior*,” McGraw-Hill Kogakusha, 1975, p. 386, p. 408.

11) 内野崇「企業組織と環境」車戸實編『経営組織論』基本経営学全集5、八千代出版、昭60.4、p. 441。

12) 馬場敬治著「経営学方法論」馬場敬治著作選集III、酒井書店・育英堂、昭6.1、pp.

(次頁脚注へ続く)

## I 経営環境

経営を「一定の継続的施設を基礎にしなが、財ないし用役の形態をとつ

94—97。

馬場敬治は、学者の注意すべき一つの重要な事項として、科学上の概念を只管日常慣行の概念と結び付け、これと一致せしめんとする企ては、科学上、原則としてこれを排斥すべきことを説く。これを排斥しないときは、これら日常の概念などに本来附着せる多義性と不確定性とを知らず識らず科学の中に採り入れ、斯くして科学の確固独立的なる進歩を妨ぐることがあるとして、国民経済学・経営学についてこれらの点を戒めている。

また学術論争における障害を指摘して、シルバーマンは次のように述べている。“The concepts that sociologists use in description and explanation must to some extent be different from the terms of everyday language. The latter tend to have a wide range of meanings and, if they were used in academic discourse, might prevent discussion or replication of a particular work simply because colleagues might be troubled over the particular meaning implied by the vocabulary employed.” David Silverman, *“The Theory of Organizations, A Sociological Framework,”* Basic Books, Inc., 1971, p. 223。

実際に障害になったものとして、ドイツにおける方法論争が挙げられる。「対立の『大部分は、ここでは興味のない個人的事情の外には（概念の）不明確性と相互誤解による』(Moxter, A., *Methodologische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 1957, s. 31) (p. 57) とし、「あんなにしばしば方法論争も繰返されたのに、その成果が十分といえないのはなぜか。それは既に明らかにした如く、自己の主張に急にして相手方を十分理解しようとせず、不必要な感情的対立を激化することさえ少なくなかったということである。」とされる。山本安次郎著「経営学本質論」、森山書店、昭40.11, p. 57, p. 63。

「環境の概念は、文献のなかでは必ずしも統一的に取り扱われてはいない。むしろ、多くの文献のなかでは環境がいろいろな種類に区分され、またそれを構成する要素も、それを具現する次元も様々に区別されている」。Ermin Grochla, 清水敏允訳「総合的組織論」、建帛社、昭52. 7, p. 175。

“Concepts have a common use for the manager and for the social scientist interested in the study of organizations. They are tools to examine and understand organizational phenomena.” Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, *op. cit.*, p. 5.

ベグイアンは、スターバックが環境という用語の凡そ二十種類もの異なった使用がなされていることを確認しているという。Arthur G. Bedeian, *“Organizations : Theory and Analysis,”* the Dryden press, Holt-Saunders Japan, 1984, p. 177. William H. Starbuck, *“Organizations and Their Environments,”* in *Handbook of Industrial*

(次頁脚注へ続く)

た経済的給付を生産する組織体である<sup>13)</sup>とする見方もあるが、ここでは、「目的を設定して、経営諸資源を調達・運用して、その目的を達成しようとする行為ないし作用<sup>14)</sup>」として理解したい。前の定義では、経営概念の中に、家庭経営や国家経営<sup>15)</sup>或いは行政、軍隊、教会などに見られた初期の経営観念<sup>16)</sup>などを包含することが出来なくなるからである。

「環境」の定義については、「組織の境界の外部にあるすべてのもの」とする説<sup>17)</sup>がある。この説では、有機体の環境概念とほぼ同義となる<sup>18)</sup>。経営も亦

---

*and Organizational Psychology*, ed. Marrin D. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 1069—1123.

13) 森本三男, 前掲書, p. 223.

14) 経営の内容として次の三つを森本三男は挙げられる。即ち(1) 財もしくはサービスのような経済的給付ないし効用の生産を行なう組織体, (2) このような生産組織体を構成する諸種の機能のうち, 全体的・基本的・戦略的・長期的・政策的意思決定を行なう機能, そして(3) 生産組織体を運営する動的行動をさすものの三つである。これらのうち(2)と(3)は, けっきょくは同一のことを指しているとされる。森本三男著「経営学の原理」, 中央経済社, 昭53. 6, pp. 3—4。これらの立場では後者に近いが, 敢えて生産組織体に限定しない。森本三男の経営概念は企業概念と類似していると思われるが, 氏は「企業は, 資本主義経済体制ないしは市場経済体制, もしくは営利という経営原理から生産組織体をとらえた経済体制関連的・形式的・歴史的な概念であり, 経営体ないし経営は, その内容をとらえた経済体制無関連的・実体的・技術的概念である」(森本三男, 前掲書, p. 4)として区別される。

15) 岡田吾郎著「現代経営の基礎」経営学モノグラフ2, 評論社, 昭47.10, p. 199.

16) “there was still a need for management in the conduct of military campaigns, in household affairs, in the administration of government, and in the operation of the church. It is in these organizations that we see the earliest notions of management.” Daniel A. Wren, “*The Evolution of Management Thought*,” John Wiley & Sons, Inc., 1979, p. 15. 車戸實監訳「現代経営管理思想——その進化の系譜——」(上), マグロウヒル好学社, p. 17.

更に分野的に同様のものとして, 次の文献を挙げる。“Despite its importance to every man, management is one of the most nebulous and at the same time most ubiquitous functions in all societies, being found in the homes, churches, governments, and economic undertakings of all peoples.” Claude S. George, Jr., “*The History of Management Thought*,” Prentice-Hall, Inc., 1972, p. 1.

17) Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig. “*Organization and Management, A System Approach*,” McGraw-Hill, Inc., 1974, p. 135.

18) George R. Terry, M. D., “*Principles of Management*,” Richard D. Irwin, Inc., 1977, p. 56.

有機体に準えることができるか。否である。経営はその本質において作為様式 (*manières de faire*) であり、有機体は存在様式 (*manières d'être*) であると言い得るからである<sup>19)</sup>。しかし経営組織については有機体との類似性を指摘できる。経営組織は、ヒックスとガレットの言う如く、生物と同義に於ては生命を有しないが、人的組織はその構成員の生活の表現、延長ないし顕現である<sup>20)</sup>と言えるからである。また、その環境への適応や生き残りを必要とする様式の相似性<sup>21)</sup>をも挙げる事が出来るであろう。

経営組織論に於ける有機体説は通常「組織(経営組織)＝組織体(経営)とする<sup>22)</sup>」が、ここではこの立場は採らない。経営と経営組織の関係については、デュルケムの言う「生活と構造との、また器管と機能との」関係が適用出来る<sup>23)</sup>のではあるまいか。つまり、経営が生活・機能(作為様式)で、経営組織は構造・器管(存在様式)に該当するとする立場である。

環境は、従来一般的に経営組織を基準として定義されている<sup>24)</sup>。経営組織の外部にあるすべてのものの中で経営組織に影響を及ぼすものが環境と定義される<sup>25)</sup>。この「影響を及ぼす」という限定は、実践的要請から出たものと思われるが、理由についての説明は見当らない。この限定された環境概念は、社

19) 作為様式・存在様式については、エシル・デュルケム、田辺寿利訳「社会学的方法の規準」哲学叢書、創元社、昭21.6、p.63を参照されたい。

20) Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, *op. cit.*, p. 386.

21) David J. Lawless, "Effective Management, Social Psychological Approach," Prentice-Hall, Inc., 1972, p. 27.

22) 森本三男、前掲組織論、p. 31.

23) エミル・デュルケム、田辺寿利訳、前掲書、pp. 66-67.

24) 経営組織ないし organization を基準として環境を定義する学者を例示的に挙げる。森本三男、前掲書、p. 229, p. 231.

Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, *op. cit.*, p. 389.

David J. Lawless, *op. cit.*, p. 20.

Arthur G. Bedeian, *op. cit.*, p. 176. 等々。

25) ここでも例示に止める。

R. Wayne Mondy, Robert E. Holmes, Edwin B. Flippo, "Management: Concepts and Practices," Allyn and Bacon, Inc., 1980, p. 22.

George R. Terry, ph. D., *op. cit.*, p. 56.

(次頁脚注へ続く)

社会学で言うところの行動環境に似て来る。「欲求によって行動がはじまり、行動によって環境が成立する」といったほうが正しい。人間はその欲求におうじて、環境をながめる。環境は、自然の時空のなかに配列されている客観的世界から、欲求と行動とによって切りとった、構成的な世界である。もちろん欲求は、環境によって、また行動によって呼びさまされる。しかし原初的な欲求は、つねに主体的なものである。『人間は、環境に反応する以前に、環境にはたらきかける。』（キンボール・ヤング）人間を環境の形におうじて、どのような形にでも変えることのできるでくの坊と考えることはまちがっている。人間は充足をもとめてやまない欲求 wants をもっている。それは願望 wishes,あるいは必要 needs などと呼ばれることもある。その欲求のいくつかは、直接に人間の生命の維持に関係している。欲求の起源をすべて本能にもとめることは、あやまりである。<sup>26)</sup>」

経営環境の定義には先進的科学としての社会学の成果の影響が殊に濃厚であった<sup>27)</sup>。しかし、経営環境の定義ではこの上に更に限定を重ねる立場がある。一つは、テリーで「経営の有効性に直接影響する諸要因の範囲」に限定する。これは環境の経営に及ぼす効果を実際的に洞察するのに便ならしめるため<sup>28)</sup>である。この立場は、研究考察の為であるから第三者的である。二つは、森本三男の立場で、「経営組織の意思決定と行動に直接かつ有意に関係ある外部要因の総体を経営組織の環境とよぶ<sup>29)</sup>」としている。これは、「人間の保有する能力、情報、資源の有限」性、「特有の個性、価値観（価値体系）ないし個人

---

Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, *op. cit.*, p. 389.

Vernon A. Musselman, Eugene H. Hughes, "Introduction to Modern Business, Analysis and Interpretation," Prentice-Hall, Inc., 1973, p. 35.

26) 福武直, 日高六郎著「社会学——社会と文化の基礎理論——」, 光文社, 昭28. 5, pp. 13-15.

27) 応用の可能性として, 例えば, 「現代の経営学は必然的に, 隣接諸科学の成果を積極的に摂取する」(車戸實編著, 前掲書, p. 2, p. 6), 或いは, 「諸手段の理論的基礎づけを既述の広義の法則定立科学もしくは隣接科学を応用して行なう。」(森本三男, 前掲原理, p. 8, p. 93) など。

28) George R. Terry, ph. D., *op. cit.*, p. 57.

29) 森本三男, 前掲組織論, p. 229.

目的（欲求体系）を保有しているから，「外界への適応にあたって，特定の事象ないし要因」を選好し，適応性を高めていくからだと説明されている<sup>30)</sup>。しかし何故「直接かつ有意に関係ある」ものに限定されるのかについては明らかにされていない。

他は，環境要因ないしは要素を挙げて限定する立場で，この立場をとる学者が多い。

それ等の要因ないし要素をみると以下の通りである。

1) ウィタホーベン，アッカーマンとローゼンブルム<sup>31)</sup>

—政治的，社会的及び経済的次元

—市場次元

—製品および技術的次元

—競争的次元

2) モンディ，ホームズとフリッポ<sup>32)</sup>

法的，社会学的，政治的，経済的外在事物。具体的には，競争者，顧客，供給業者，労働組合及び政府である。

3) ヒックスとガレット<sup>33)</sup>

社会的，文化的，宗教的，政治的，哲学的態度が組織環境の重要な要因 (factors) であり，環境要素 (elements) としては，人，物理的資源と気候，経済的及び市場状況，態度，法律がある。

4) 山城章<sup>34)</sup>

多くの社会的存在 = 多くの利害者集団，具体的には，地域社会，金融機

30) 森本三男，前掲組織論，p. 230。

31) Hugoe E. R. Uyterhoeven, Robert W. Ackerman, John W. Rosenblum, "Strategy and Organization, Text and Cases in General Management," Richard D. Irwin, Inc., 1973, p. 18.

32) R. Wayne Mondy, Robert E. Holmes, Edwin B. Flippo, *op. cit.*, p. 22.

33) Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, *op. cit.*, pp. 63—65.

34) 山城教授は，環境という用語が使われていないが，他の学者の所謂環境とほぼ同義であると理解されるので挙げた。教授は以下の様に説明される。「会社だけ孤立した存

(次頁脚注へ続く)

関、労働組合、株主集団、他の企業、消費者集団、社債権者、政府、その他とされる。

この様に環境について、その外在性以外の要因によって限定する立場は、テリーの場合を除き、経営（体）ないし経営者という視点から環境を把えている。その場合前に見て来たような環境区分が一体どのような意味を持ち得るであろうか。

ローレンス、ローシュは、環境に対処するとき、組織を各部署に分割し、それぞれの部署に環境の一部を主要な業務として分担させる方式を挙げる。今、例を部門化されている大会社の一部門か中規模製造会社にとれば、販売、製造、企画といった部署がそれぞれ会社の部分環境と拮抗しているのを容易に感得することが出来る<sup>35)</sup>としている。また、有効な組織内でも環境条件が変われば、異なった組織特性及び行動様式が必要とされる<sup>36)</sup>というのも確かであろう。

環境の分担も、専門化原則の示す通り利のある方法であるようにも思われる。しかしその分担は、前に見たような業務或いは環境の区分に従って決められるのであろうか。斯かる解剖学的な要因分析や区分には、恐らく経営学の立場から見ても余り価値をおくことは出来ないであろう。何故ならば、環境は、常に変化し続けているダイナミックな存在であり<sup>37)</sup>、またそれ自体が諸要因の組み合わせさせた複雑な context をなしており<sup>38)</sup>、連続体 (continuum) で

---

在ではない。社会、経済、政治などのなかで生活をいとむものであり、経営体、たとえば会社が生きる権利があるとしても、世の中で生活する会社は世の中のことを無視することもできないし、むしろ、尊重しつつ活動しなければならぬ。「この関係を具体的にいえば、ただ世の中に存在していると抽象的に考えるべきでなく、世の中の特定の集団との交渉関係として考えるべきである。」「世の中には、経営体とひとしく多くの利害者集団 (interest group, Interessen Gruppe) があり、この利害者集団相互の関係が対境関係である。」山城章著「経営原論」経営学全書 1、丸善株式会社、昭48. pp. 201-204。山城章著「経営学原理」、白桃書房、昭41. 6、pp. 88-90。

35) Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, *op. cit.*, p. 8.

36) Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, *op. cit.*, pp. 14-15.

37) Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, *op. cit.*, p. 408, p. 415.

38) David J. Lawless, *op. cit.*, p. 11. Joe, Kelly, "Organizational Behavior," Irwin-

(次頁脚注へ続く)

もある<sup>39)</sup>からである。

経営組織が、形態、規模、水準に於て様々であるように、環境も亦様々である。それぞれの組織にそれぞれ独特の環境が存するのである<sup>40)</sup>。すべての組織に共通する環境要因を分析の意義がある程度に詳しく分類するのは恐らく不可能であろう。

経営環境を二分する立場<sup>41)</sup>がある。即ち、一般(より広義の)環境と特定(課業)環境の二つである。一般環境はすべての組織にとって同一であるが、特定環境は、個別の組織に、より直接的、より隣接的で特別なものであるとする。ディルの定義によれば、課業(特定)環境は、個々の組織の意思決定及び変形(transformation)過程に関係をもつより特定化した諸力であるとする<sup>42)</sup>。

Dorsey. Ltd., 1969.

Peter M. Blau, Richard A. Schoenherr, *op. cit.*, p. 140.

James MacGregor Burns, *op. cit.*, p. 379.

Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, *op. cit.*, p. 139. カスト等はこの点について次のエマリとトリストの phrase を引用している。“A main problem in the study of organizational change is that the environmental contexts in which organizations exist are themselves changing at an increasing rate and towards increasing complexity.” F. E. Emery, E. L. Trist, “The Causal Texture of Organizational Environments,” *Human Relations*, February, 1965, p. 21.

39) Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, *op. cit.*, p. 137.

Arthur G. Bedeian, *op. cit.*, p. 182.

40) Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, *op. cit.*, pp. 389—390.

41) Arthur G. Bedeian, *op. cit.*, pp. 177—189.

Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, *op. cit.*, pp. 135—137.

Ermin Grochla, 清水敏允訳, 前掲書, pp. 175—176.

森本三男, 前掲組織論, pp. 229—230. 森本三男は、ここでいう「一般環境」を「外界」, 「特定環境」を「環境」と呼んでいる。

42) Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, *op. cit.*, p. 137. William R. Dill, “Environment as an Influence on Management Autonomy,” *Administrative Science Quarterly*, March 1958, pp. 409—443.

Arthur G. Bedeian, *op. cit.*, p. 177. William R. Dill, “Environment as an Influence on Management Autonomy,” *Administrative Science Quarterly* 2, 1958: 410; William R. Dill, “The Impact of Environment on Organizational Development,” in *Concepts and Issues in Administrative Behavior*, ed. Sidney Mailick and Edward H. Van Ness (Englewood Cliffs. N. J.: Prentice-Hall, 1962) pp. 29—48.

一般環境の諸力は、絶えずこの特定環境の中に押し通ろうとしている<sup>43)</sup>。従ってこの両環境の境界は明確なものではなく<sup>44)</sup>、「外界の環境化<sup>45)</sup>」が行なわれたりするるのである。

然うであれば、何故、環境を「直接的に」・「有意に」影響を及ぼす諸要因に、或いは特定の諸要因のみに限定して考察する必要があるのだろうか。影響の状況が確実に予測される確実性環境<sup>46)</sup>の場合にはこうした考察も或いは意味を持ち得る場合もあるかも知れない。しかし、一般的には、オイル・クライシスや環境破壊（公害）の場合に見られた如く、間接的に影響を及ぼす諸要因の重要性も亦改めて認識させられた。そのような諸要因の影響の方がかえって根源的で幅広いものがあつた。「社会は高度にダイナミックであり<sup>47)</sup>、環境は、「平穏な、何も積極的に行動を起こさない戦場から大荒れの戦場に変わりつつある<sup>48)</sup>」のであり、組織に対して、矛盾する諸圧力を並行的に加えて来る<sup>49)</sup>のである。諸要因が相互関係を有しているのであるから、まず全体環境を把えていなければ何物も定かに理解し得ない<sup>50)</sup>のである。

経営環境は、経営をとり囲む全体であり、経営が生まれ<sup>51)</sup>、また行なわれる「場<sup>52)</sup>」でもある。そこには、自然的環境も社会文化的環境もあり、また経営

---

43) Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, *op. cit.*, p. 137.

44) Arthur G. Bedeian, *op. cit.*, p. 178.

45) 森本三男, 前掲組織論, pp. 231—232。

46) 車戸實編著, 前掲総論, p. 128。

47) Harold Koontz, Cyril O'Donnell, "Principles of Management, analysis of managerial functions," McGraw-Hill, Inc., 1964, p. 96.

48) Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, *op. cit.*, p. 139.

49) Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, *op. cit.*, p. 415.

50) "An acknowledgement of the importance of the environment could lead to the proposition that, since everything is related to everything else, nothing may be understood without firstly comprehending the whole of which it is a part." David J. Lawless, *op. cit.*, p. 32.

51) Michael J. Jucius, ph. D., William E. Schlender, ph. D., *op. cit.*, p. 107.

52) 岸田民樹「経営組織と環境適応——状況適合理論の展開——」, 現代経営学の基本問題, 経営学論集50集, 昭55. 9, 千倉書房, p. 237.

George R. Terry, ph. D., *op. cit.*, p. 56.

に影響を及ぼす諸要因も殆ど或いは全く影響を及ぼさない諸要因もあるのである。しかしこれ等は環境が連続体であると看做されるので、諸要因の特性等による区分は、視点ないし程度の差であって判然とした区分は行ない得ない性質のものである。

## II 内部環境と外部環境

環境が外在性をその特質としたものであるとすれば、「内部環境」という概念は本来成立し得ないのであるが、環境について内部的なものと外部的なものとの分類している諸説をランダムに引用してみる。

### 1) ホジエット, ワートマン・ジュニア<sup>53)</sup>

#### internal environment

組織の沿革, 習慣, 伝統並びに組織に於けるトップ経営者によって確立された組織目標および組織目的。

#### external environment

自然的, 社会的, 経済的, 文化的小および政治的環境。

### 2) ロビンス<sup>54)</sup>

#### internal conditions (factors)

収入, 支出, 資本, 人力。

#### external conditions (factors)

政治的, 社会的, 経済的, 技術的そして市場。

---

Harold J. Leavitt, William R. Dill, Henry B. Eyring, "Organizational World," Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1973, p. 206.

53) Richard M. Hodgetts, Max S. Wortman, Jr., "Administrative Policy, Text and Cases in the Policy Sciences," Johnwiley & Sons, Inc., 1975, p. 45.

54) Stephen P. Robbins, "The Administrative Process, Integrating Theory and Practice," Prentice-Hall, Inc., 1976, pp. 178-187. "conditions that are both external and internal to the organization."

3) キャンペル, ダンネッツ, コーラー, ワイク・ジュニア<sup>55)</sup>

organizational variables

組織自体の所有物 (例えば, 集中の度合)。

extraorganizational variables

外部環境を特徴づける諸変数 (例えば, 地理的立地, あるいは産業の競争の程度)。

4) 占部都美<sup>56)</sup>

一次的環境

企業内部の生産システムやマーケティング・システム。

二次的環境

企業の外部環境 (経済環境, 技術環境, 社会環境)。

以上の諸説では, 用語は区々であるが, 1) 内部・外部等の区分の基準は組織そのものにおかれていること, 2) 外部・組織外的・二次的なものは, 経営環境とほぼ同義となることの二点では共通している。この内部・外部等の区分の仕方は, 他の論者のそれとも一致している<sup>57)</sup>。

---

55) John P. Campbell, Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler, III, Karl E. Weik, Jr., *“Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness,”* McGraw-Hill Book Company, 1970, pp. 388-389.

56) 占部都美著「近代組織論 (1)——バーナード サイモン——」, 白桃書房, 昭49. 2, pp. 121-123.

57) Harold J. Leavitt, William R. Dill, Henry B. Eyring, *op. cit.*, p. 13.

Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, *op. cit.*, p. 389. なおヒックス等は, 内部環境について次の様に云う。“Often an “internal environment” is spoken of, but it is suggested that “internal climate” more accurately describes the “atmosphere” that exists within an organization.” しかし, “internal environment” が “atmosphere” within an organization を表わしている語ではないと考える。何故ならば, atmosphere が環境を表わすとしたら, environment と同義で, 再度繰り返して用いる必要はないのだから, この atmosphere は組織の空気つまり, internal climate を表現していることになる。組織の空気とはごく概略的にいえば, 組織における構成員間の心的態度の総体である。これは環境の一部ではあっても全体ではないので, environment を climate とすることは不適切と言えるからである。

(次頁脚注へ続く)

問題は、「内部環境」（あるいは一次的環境）と呼ばれるものについてである。ここに挙げられている諸要因は、いずれも組織に内在的なもの許りでである。組織について、組織に内在するものを以て、環境となし得るか。前にあげた論者達はこの点については明らかにしていない。

森本三男は、「内外両環境を認める場合のポイントは、環境を主体の適応行動の（その核は意思決定）の制約条件とみなすところにある。<sup>58)</sup>」とされる。重要な説であるので、いささか長きに失するが、原文のまま引用させて戴く。「環境が主体の適応行動の制約条件になるという側面に注目してみることにはしたい。この場合、主体の核心となる主体性は、」ライスの「用語でその内容を表わせば、個人における自我、集団および制度におけるリーダーシップである。さらに、リーダーシップの核は、意思決定である。また適応は、均衡ないし調整を本質とする動的過程であるが、適応の基本的類型は、主体に内在する要因を変化させておこなうものと、主体に外在する要因を変化させておこなうものとの、大別される。」「さて、第1類型（主体に内在する要因を変化させておこなう適応）の場合、外在的要因は制約条件となる。第2類型（主体に外在する要因を変化させておこなう適応）の場合、内在的要因は制約条件となる。通俗にいう適応、および生物レベルの適応では、第1類型のみをさすから、制約条件すなわち環境は、外在的要因の集合つまり外部環境に限定される。これに対し、人間、集団、制度ないし経営組織がおこなう意識的・熟慮的・目的適応では、第1類型のみでなく第2類型の適応をおこなうことが可能になる。すなわち、適応の制約条件は、外在的要因であるばかりでなく、ときに内在的要因でもありうるわけである。適応の制約条件をもって環境とすれば、第2類型における内在的要因は環境であり、しかもそれは第1類型における環境と区別するために、内部環境とよぶのが適切である

---

馬場敬治著「組織の調整力と其の諸理念型」馬場敬治著作選集II・2、酒井書店・育英堂、昭22.8、pp.179-180。

58) 森本三男著「経営学の原理」、中央経済社、昭53.6、p.96。

ことになる。<sup>59)</sup>」

この論では、経営組織を主体としながら、内外両環境概念の整合性が求められている。しかし、この論には幾つかの疑問点があるように思われる。1) 生物レベルに人間が含まれないのは何故だろうか、2) 適応の基本的類型には、当然第1類型と第2類型の他に、それらの複合としての第3類型も考えられるのに、その存在を認めながら敢えて前記二類型に限定しなければならないのは何故だろうか、3) 環境の組織に対する影響<sup>60)</sup>として、環境の制約条件のみが取り上げられなければならないとする必然性がどこにあるのだろうか。森本三男は<sup>61)</sup>、ヒックスの所論を引いて、1) 限界の設定(氏は、「経営組織の行動の下限ないし存続の許容基準」<sup>62)</sup>とされる)、2) 機会と挑戦の提供(氏は、「経営組織の成長の可能性と機会」の提供<sup>63)</sup>とされる)を並列的に挙げておられるにも拘らず、である。(この論では、制約条件を含まないものは環境でない(氏の言われる「外界」<sup>64)</sup>)というようにとれる)、そして最後に4) 経営組織自体が常に主体でなければならない<sup>65)</sup>とする要請がどこに存す

---

59) 森本三男, 前掲組織論, pp. 241-242.

60) 森本三男, 前掲組織論, p. 226.

この影響については、諸多の意見がある。

John P. Campbell, Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler, III, Karl E. Weik, Jr., *op. cit.*, p. 387.

彼等は、1) Definition of Stimuli, 2) Constraints upon freedom, 3) Reward and punishment とする。詳しくは前掲書を参照されたい。

Herbert G. Hicks, C. Ray Gullette, *op. cit.*, p. 415. "It is the external environment from which energy, resources, and even customers must be sought. Environment approval for continuation is only available if the organization accepts its environmental challenges." 或いは, "The environment serves as a source of energy, supply, and approval to the organization." (前掲 p. 405.) また, "Environment factors affect an organization in two ways: they set limits, and they provide opportunities and challenge." (The Management of Organization, p. 66.)

61) 森本三男, 前掲組織論, pp. 226-228.

62) 森本三男, 前掲組織論, p. 227.

63) 森本三男, 前掲組織論, p. 227.

64) 森本三男, 前掲組織論, pp. 229-230.

65) 森本三男は別著で、企業環境の構造を图示しているが(前掲原理, p. 96), そこでは  
(次頁脚注へ続く)

るのであろうか。

元々、内部環境・外部環境という概念は、有機体について使われた<sup>66)</sup>のである。クロード・ベルナル (Claude Bernard) は、内部環境を有機体を構成する細胞が有機体内でもつところの環境とした<sup>67)</sup>。この内部環境論を経営環境に類推適用すれば、経営組織の構成員である個人が細胞に該当し、その個人が経営組織内でもつところの環境が即ち内部環境ということになる。

高田馨は、内部環境・外部環境について、「立場の相違」を主張された<sup>68)</sup>。つまり「包まれるものの立場からいえば、包むものはすべて環境である。環境の外在性のみを強調するのは、つねに、包まれるものの立場に立ってみているからである。これに対して、包むものの立場からいえば、包まれるものの立場からみて外在的なものにも、内在的とみられるものがある。」と。従って、組織構成員である個人の環境を組織の立場から見れば内在的となるのである。これを内部環境として外部環境と分って考察するのは、キャンプベル等が指摘する通り<sup>69)</sup>、この両者については、際立って異なったアプローチをとることが必要とされるからである。両者間には制御可能性も可視性等においても著しい相違が見られるからである。この内部環境を確立するのが経営管理者の仕事であるとクーンツはいう<sup>70)</sup>。以上の考察から明らかなように、外部環境とは、経営組織に外在する環境を言い、内部環境とは、経営組織の構成

---

「内部環境＝経営システム」として、内部環境を「社会的内部環境、経済的内部環境と物的内部環境」に区分している。「経営システムは、投入から産出に至る経営的生産過程における内部環境主体すなわち経営構成員の協働システムである」(前掲原理, p. 169) とすれば、主体が即環境ということになりはしないだろうか。

66) 森本三男, 前掲組織論, p. 255.

67) 森本三男, 前掲組織論, p. 255. Claude Bernard, "Introduction à l'étude de la médecine expérimentale," 1865.

68) 森本三男, 前掲組織論, p. 240. 高田馨「組織と環境」, 『大阪大学経済学』第21巻第4号, pp. 9-14.

69) John P. Campbell, Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler, III, Karl E. Weik, Jr., *op. cit.*, pp. 388-389.

70) Harold Koontz, "The Board of Directors and Effective Management," McGraw-Hill Book Company, 1967, p. 3. "The task of the manager, regardless

(次頁脚注へ続く)

員または意思決定者に外在し、経営組織に内在する環境を言うのである。

### III 境界

経営組織または個人（構成員）は、それ自体と環境とを隔てる境界を持っている。それは、「緩やかに規定された<sup>71)</sup>」、或いは「相対的に識別することの出来る<sup>72)</sup>」程度のものであるかも知れない。経営組織は相対的ないし部分的オープン・システム<sup>73)</sup>であるので、クローズト・システムのような「比較的厳格で、浸透出来ないような境界<sup>74)</sup>」を持ち得ない。従って、境界を明確に画することは、難しい。オープン・システムであるから「境界を通して、エネルギーの流出入が絶えずある<sup>75)</sup>」からであり、また、「組織と環境は相互作用し、合体してより大きな組織ないしエコシステムを形成する<sup>76)</sup>」こともあるからでもある。

境界の定義は、具体的に見ていった場合どうしても多少独断的になろう。社会システムは複合したサブ・システムを有しており、一つのサブ・システムの境界線は、他のサブ・システムのものと同じではないからでもある<sup>77)</sup>。グロホラは、「“労働契約に基づく社員資格”という基準によって、企業と環境

---

of his level in an enterprise or the type of enterprise, is to establish an internal enterprise environment for effective and efficient operation of individuals working together in groups. Such an environment is characterized by a commonality of understood purpose, an intentional structure of roles, the removal of obstructions to performance, and the motivation of individuals for performance.”

71) Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, *op. cit.*, p. 129. 或いは “a permeable boundary” (p. 152.) “relatively” open system (p. 132.)

72) Arthur G. Bedecian, *op. cit.*, p. 3.

73) Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, *op. cit.*, p. 132.

David Silverman, *op. cit.*, p. 8.

74) Edgar F. Huse, “*Organization Development and Change*,” West Publishing Company, 1980, pp. 49—50.

75) Edger F. Huse, *op. cit.*, p. 50.

76) Herbert G. Hicks, C. Ray Gullette, *op. cit.*, p. 389.

77) Edger F. Huse, *op. cit.*, p. 50.

との間に境界線を引く場合（すなわち、企業側と長期労働契約を結んでいるすべての人々は、内部領域を構成し、またその他のすべての自然人および法人は、企業の外部領域を構成するものである）、コンツェルンの従属や、特別な契約関係は当然、企業の環境として考えられる。<sup>78)</sup>としている。しかしこれに依ると株主や、委任等労働契約によらずに経営活動に従事している人達を除外する結果となり、狭く厳格に規定し過ぎていて嫌いがある。また、次の様に反論することも出来よう。つまり、「或る個人又は或る集団が一定組織の『内部』のものなるか将又その『外部』のものなるかは、その個人又は集団の活動が右の組織の調整力に依って大体左右されて居るか否かに依って決定すべきものであり、当該個人が単に名義上その組織に属するか否かによって決せらるべきものではない。<sup>79)</sup>」とするのである。

「社員資格」といった形式的な基準よりも実際に組織的活動を行なっている者について判断した方がより現実的な観方であるということであろう。しかし、この「調整力」の影響について見ていくと、形式的・実体的にもコンツェルンやその他の系列下にある各組織をもその中に包含する結果となってしまう。形式的に独立している組織を一応の基準として考察しなければならない立場からすれば、「調整力」の影響による区分はこの儘では採用出来ないであろう。

境界を「経営目的の共有」とする立場もある。つまり「経営目的を共有し、かつそのゆえに統一的に行動する諸要因の集合をもって内部環境とし、それ以外の環境要因の集合を外部環境とする。<sup>80)</sup>」しかし、組織の実質的な構成員であっても、経営目的を共有し、統一的に行動するとは限らないのではないだろうか。「組織の統一性は、各人の懐く目的の同一性に覓むべきに非ずして、

---

78) Ermin Grochla, 清水敏允訳, 前掲書, p. 176.

79) 馬場敬治, 前掲調整力, p. 180。ここでは、「内部」及び「外部」なる用語に就いての考察で、必ずしも境界との関連で論じている訳ではないので、その儘では借用は不能と思われる。しかし、内部・外部の区別についてのものであるので敢えて引用させて戴いた。

80) 森本三男, 前掲原理, pp. 97-98.

之を各人の行動の指す方向の同一性に覓むべき<sup>81)</sup>なのである。それは、「現実の多くの組織に於ては、往々、之に属する各人に於て」、第一目的(最高目的)「の同一性を発見することが寧ろ困難なる場合が多い<sup>82)</sup>」からである。従って、経営目的の共有をもって、境界とすることはついに不能であるように思われる。

こうした境界の定義を眺めてみると組織自体の統一性ないしは整合性に組織としての一体性を求めて、それを以て境界とせんとしている(他と区別している)ように思われる。これは境界を内在的にのみ求めようとする立場であると言える。

境界は、単に他物から自らを画するのみでなく種々な機能を果している。有機体についてみれば、クロード・ベルナルの指摘する如く細胞の場合には、その膜が境界を成している。然もその膜は単に他物から自らを画している許りでなく、その膜を通して、環境から必要なものを吸収し、不要なものを排出しているのである。カスト、ローゼンツバイクによれば、境界によって、環境の諸影響の浸入を防ぎ、或る程度の自治と独立を保持しているのである。また、彼等は次の様にも言う。“Organizational boundaries screen the inputs and outputs. In this sense, the boundaries are barriers to the flow of energy, material, and information. This is a vital function of boundaries because it would be impossible for any organization to deal with *all possible* inputs. Frequently, the boundaries serve to homogenize the inputs so that the organization can deal with them more effectively.”<sup>83)</sup>

経営組織は、行動ないし反応することによって、その環境と係わりをもつ。環境も亦その行動に対して影響を及ぼす<sup>84)</sup>。経営組織にあって行動を起こすも

---

81) 馬場敬治, 前掲調整力, p. 9.

82) 馬場敬治, 前掲調整力, pp. 8-10.

83) Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, *op. cit.*, p. 34. p. 133.

84) “Purposes must fit in with the cultural environment, because action to achieve them must take place in the economic, social, political, and technological stage of

(次頁脚注へ続く)

のは、人間ないし意思決定者である<sup>85)</sup>。意思決定者の行動は、多くの組織に於ける機能ないし役割の遂行として為される。これを他者との関連で眺めれば、他と区別するところのものは、権限であり、また自らが負うべき責任である。蓋し、権限なり責任を持たずに経営行動に参加することは出来ないのであって、参加している以上必ず他と区別される自己に特有の権限なり責任をもっているからである。これによって、行為者（環境適応主体あるいは意思決定者）は、外部・内部からの情報のスクリーニングをし、環境と交渉をもつ根源としているのであるからである。意思決定者が、形式的にその組織の構成員であるか否かは別にして、その行為に関する権限・責任の帰趨によって、それが該組織の行動であるか否か（組織か環境か）を判定すべきであろう。従って、経営組織と環境との境界をなすものは、正にこの権限・責任の体系にあると言える。

#### IV 環境適応主体

環境主体とする説もあるが<sup>86)</sup>、環境主体には「経営者が社会的責任を負うべき相手、その主体性を尊重すべき」「利害関係者」ないし「利害関係集団」との定義がなされている<sup>87)</sup>ので、少々説明的ではあるが、もう一つの呼称である

---

our culture.” Harold Koontz, Cyril O'Donnell, *op. cit.*, p. 96.

“External coordination deals with problems which are generated in the world outside factory doors and which vitally affect the conduct of every industrial enterprise.” Lawrence L. Bethel, Franklin S. Afwater, George H. E. Smith, Harry A. Stockman, Jr., Revised by James L. Riggs, *Industrial Organization and Management*, McGraw-Hill, Inc., 1971, p. 638.

“In addition to an organization having a life cycle, it also has an environment that conditions, constrains, and tempers a great deal of its action.” Joseph L. Massie, John Douglas, *op. cit.*, p. 14.

85) 馬場敬治, 前掲基本的性質, p. 12. pp. 194—196.

高宮晋著「経営組織論」, ダイヤモンド社, 昭49. 4, pp. 5—7。

David Silverman, *op. cit.*, p. 37.

86) 森本三男, 前掲組織論, p. 248.

87) 高田馨著「経営者の社会的責任」, 千倉書房, 昭50. 6, pp. 45—46.

「環境適応主体<sup>88)</sup>」を用いることにした。

この環境適応主体は、ベグイアンに従えば、boundary spanners あるいは gatekeepers と呼ばれ、情報、製品あるいはサービスの流れを媒介する重要な存在である<sup>89)</sup>とされるが、小論ではもう少し広く解している。

森本三男は、経営組織の内外環境によって制約を受ける適応行動の主体を経営者であるとされている<sup>90)</sup>。氏は前にも見た如く、組織の主体性を一貫して保持されている立場であるから、組織のトップである経営者が環境適応主体であるのは当然であるとされているように理解される。しかし、ブラウやシェンハーの述べる如く、巨大なそして複雑な組織の振るう権力は、如何に有力な人物であるにしても単純に社長の諸決定に存するのではなく、過去から現在に亙る多くの職員達の判断の集積された結果<sup>91)</sup>なのである。

森本三男も、「組織の適応行動は、意思決定に始まる。<sup>92)</sup>」とされている。その意思決定は、「企業が意思決定を下すのではなく、人間が決定するのである。そして企業では、戦略的意思決定は必ずしもトップによってなされるとは限らない。また、いずれの階層でも、完全な合理性で行動する人が決定するのでもない。しかし、その目標は非合理性を極小化し、権限のある人に責任を持たせることにある。」「特定の意思決定を行なう責任と権限を配すべき階層は、一方でそれに必要な技能と能力を、他方で必要な情報——意思決定に及ぼす直接的、環境的インパクトの可能性の双方についての理解を含む——が大量に扱われうる最も下の組織階層であるべきである（ハロルド・F・ス

---

88) 森本三男, 前掲組織論, p. 246. 小見出し中に使用されているが、環境主体と同義に用いられているように理解される。

89) Arthur G. Bedeian, *op. cit.*, p. 208.

90) 森本三男, 前掲組織論, pp. 246—248. 「内部環境は、経営目的を核にした1個の創発的システムであり、環境主体は外部環境によって制約されるのみならず、内部環境によっても制約されるものでなければならない」として、「経営組織における環境主体は経営者である」とされる。

91) Peter M. Blau, Richard A. Schoenherr, *op. cit.*, p. 354.

92) 森本三男, 前掲組織論, p. 230.

ミッディ)。<sup>93)</sup>とするのも首肯出来る。

「社会的組織は」、「その構成員によって構成されているのであるから、その構成員によって変更もされ得る<sup>94)</sup>」わけである。つまり、構成員にも組織に於ける主体性が認められているのであり、また、「組織がその環境に反応するのではなくて、その構成員がするのである<sup>95)</sup>」以上、環境適応主体は、個々の意思決定者である個人ないし集団ということになろう。これは前章で述べてきたところからも当然の帰結である。従って、個々の意思決定者、或いは経営をトップ集団と解すればその集団が他の個人ないし集団と同じくそれぞれにその環境適応主体となるのである。

## V 決定前提としての環境<sup>96)</sup>

「環境を構成する諸要因は与件として客観的に存在するのではなく、組織内部の構成員の知覚に依存する。」「環境が理解されうるためには、ある見地か

93) 企業制度研究会訳「ビジネスの未来像」企業の社会的責任シリーズIV、雄松堂書店、昭49。pp. 122—125。Richard Eells, *"The Meaning of Modern Business: An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise,"* New York: Columbia University Press, 1960.

94) Edgar F. Huse, *op. cit.*, p. 51.

95) David J. Lawless, *op. cit.*, p. 37.

96) 環境についてクーンツとオドンネルは、business planning の premises として説明しているが (Harold Koontz, Cyril O'Donnell, *op. cit.*, pp. 108—109.)、ここでは、decision-making premises として考察したい。(Logical Premises: factual premises, value premises. Joseph L. Massie, John Douglas, *op. cit.*, p. 181.)

尚、意思決定には、決定過程のみでなく、実施段階まで包含するものと理解している。同旨：意志決定過程は、意志形式 (Willensbildung) と意志遂行 (Willensdurchsetzung) の段階をもっている (Heinen, Edmund, 吉田修著「ドイツ経営組織論」, 森山書店, 1976, p. 177.)。また, "The task of "deciding" pervades the entire administrative organization quite as much as does the task of "doing"—indeed, it is integrally tied up with the latter. A general theory of administration must include principles of organization that will insure correct decision-making, just as it must include principles that will insure effective action." Herbert A. Simon, *"Administrative Behavior, A Study of Decision-Making Processes in Administration Organization,"* The Free Press, 1957, p. 1.

ら観察されなければならない。<sup>97)</sup>環境が環境として経営活動に影響を与えるには、それが単に客観的に存在するだけでは不十分で、組織構成員の知覚によって、受け容れられなければならないという趣旨であると思う。これは、内在性の原理 (Satz der Immanenz) の適用である。「吾々に対して存在するものは、盡く自己の意識事実である<sup>98)</sup>」ということになる。この場合に於ける「『自己』とは専ら個人的自我の謂ひであり、意識とは、「表象によって」「実在を認識する」ところのものである<sup>99)</sup>。「認識とは、事物の作用によって吾々に喚び起され、同時に事物とも一致した表象から成立する」<sup>100)</sup>。「表象」は「環境の模写」、或いは「実在」の「写象」である<sup>101)</sup>。

経営に於ける意思決定の主たる過程は、飽く迄も観念的な作業なのである。従って、「外部環境の知識は経営過程に於て極めて重要である。意思決定の速さも、不確実な環境の下では、危機的であり、「素速く反応することが出来ない」ということは、即組織の成功・不成功の差につながり得る。<sup>102)</sup>」のである。「知覚過程 (perceptual processes)」が有効 (effective) でなければ、経営者、労働者、夫、友人、隣人等々としての自分の役割を有効に果たすことは出来ない<sup>103)</sup>」のである。

殊に経営に於ては、経営者の知覚ないし認識は極めて重要である<sup>104)</sup>。何故ならば、「組織が生き残る或いは生存を維持し得る能力は、全くその外部環境との成功的な相互作用に係っている<sup>105)</sup>」のであり、「組織—環境の相互作用に

---

97) 大滝精一「企業環境とイノベーション——技術革新の開始段階を中心にして——」, 現代経営学の基本問題, 経営学論集50集, 千倉書房, 昭55. 9, p. 230.

98) ハインリッヒ・リッケルト, 山内得立訳「認識の対象」, 岩波書店, 昭13. 6, p. 39.

99) ハインリッヒ・リッケルト, 山内得立訳, 前掲書, pp. 77—104.

100) ハインリッヒ・リッケルト, 山内得立訳, 前掲書, p. 100.

101) ハインリッヒ・リッケルト, 山内得立訳, 前掲書, p. 100.

102) R. Wayne Mondy, Robert E. Holmes, Edwin B. Flippo, *op. cit.*, p. 22.

103) David J. Lawless, *op. cit.*, p. 8.

104) Arthur G. Bedeian, *op. cit.*, p. 203. John Child, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology* 6, 1972, pp. 1—21.

105) Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, *op. cit.*, p. 408.

応ずる戦略の公式化を理解する鍵」は、「経営者の認識である<sup>106)</sup>」からである。また、マイルズとスノーの調査結果によれば、環境に応じて組織がとる戦略ないし行動は、環境状況についての『客観的な』諸指標の予測に従うのではなく飽く迄も環境についての経営者の認識に則した<sup>107)</sup>ものとなるからである。それはまた、「環境の変化が生んだ要請と機会に気がつくかどうかは、経営者個人の訓練と個人の如何にかかっており、また差し迫った現業業務を処理しながらも、もっと重要な企業家的な問題に、眼を向けることができるかどうかという能力にもかかっているのである<sup>108)</sup>。」とする立場にもつながっていく。

環境が、適応主体の個人的自我を通して認識される以上、個人的特性によるゆがみ<sup>109)</sup>ないし偏向も亦止むを得ないことである。「経営者は、自分の特技をもって組織の環境と対抗することも出来る。経営者が、法律に関する高度な教育を受けていたとしても、産業に於ける法的変化に、殆ど責任を持たない会社に加わっていればその法律に関する能力を眠らせていることになる。会社の経済に対する従属性を知っている経営者は、その経済に於ける変化を先取りして適切な計画を立てようとするだろう。<sup>110)</sup>」

しかし、環境適応主体の認識に影響を及ぼすのは、単にその個性や能力許りではない。その組織に特有な意味づけ (meaning, or a network of meaning)

---

106) Arthur G. Bedeian, *op. cit.*, p. 203. Carl R. Anderson and Frank T. Paine, "Managerial Perceptions and Strategic Behavior," *Academy of Management Journal* 18, 1975, pp. 811—823. John R. Montanari, "Strategic Choice: A Theoretical Analysis," *Journal of Management Studies*, 16, 1979, pp. 202—221.

107) Arthur G. Bedeian, *op. cit.*, pp. 203—204. Raymond E. Miles. Charles C. Snow, and Jeffrey Pfeffer, "Organization Environment: Concepts and Issues," *Industrial Relations*, 13, 1974, p. 257. Raymond E. Miles and Charles C. Snow, "Organizational Strategy, Structure, and Process," McGraw-Hill, 1978, pp. 171—192.

108) 三菱経済研究所訳「経営戦略と組織, 米国企業の事業部制成立史」, 実業之日本社, 1982. 5, p. 31. Alfred P. Chandler, Jr., "Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise," The M. I. T. Press, 1962.

109) David Silverman, *op. cit.*, p. 50. "The distorting effect of the perceptual processes depends on the personal characteristics of the manager doing the perceiving."

110) Joseph L. Massie, John Douglas, *op. cit.*, p. 14.

も亦作用している<sup>111)</sup>のである。

環境を意識内容としたときでも、尚その対象すべてを考察ないし決定前提とすることは現実的には不可能であろう。それだけの情報を処理する能力は人間ないし意思決定者にはないのである。そこで「使用し得る」妥当な量に絞り込む<sup>112)</sup>必要があるのである。それが、選択であり、その選択は、「刺激体の質、或いはわれわれ個人の選択性——それはわれわれの独自の経験、選好および期待に基づいているのだが——に基礎づけられていよう。データを選択して用いることによって、われわれは最小限度の知覚的手掛りを最大限に活用することができる。<sup>113)</sup>」ようになるのである。

この選択は、経営者のなす最も挑戦的な決定<sup>114)</sup>と言うことが出来よう。「現在では、すべての経営者の注意を環境の最重要な要点に集中させ得るような、

---

111) David Silverman, *op. cit.*, p. 37. “The explanation of why people act as they do may lie not in a combination of ‘objective’ and ‘subjective’ factors, but in a network of meaning which constitute a ‘world-taken-for-granted’ (Schutz, 1964) by the participants.” “The members of different organizations may attach separate meaning to what has occurred and hence react in different ways.”

他に情報等の提供者（或いは作成者も含む）組織上の仲介ないし媒介者の問題もあるが、ここでは省略する。

112) David Silverman, *op. cit.*, p. 49.

また、“——it is apparent that to a large extent companies select their environments: they choose to enter into certain lines of business with particular products and thus to compete with specific sets of other companies and to cope with known existing governmental constraints.” John B. Miner, “*The Management Process: Theory, Research, and Practice*,” Macmillan Publishing Co., Inc., 1978, p. 13.

“The social organization is also ‘selectively’ open to inputs. The organization cannot respond to all possible environmental influences: it must be selective in the inputs it receives, the transformations it performs, and the outputs it produces. In effect it must establish a ‘domain’ for its activities and boundaries which separate it from its environment.” Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, *op. cit.*, p. 132. James D. Thompson, “*Organizations in Action*,” McGraw-Hill Book Company, 1967, pp. 25–28.

赤岡功、「コンティンジェンシー理論に対する批判の検討」占部都美編『組織のコンティンジェンシー理論』、白桃書房、昭54.9、p. 15.

113) David Silverman, *op. cit.*, p. 49.

114) John Miner, *op. cit.*, p. 14.

妥当で単純化された概括が求められている<sup>115)</sup>」訳である。

しかし、不幸にも、それを用いたら客観的認識に到達出来るというような簡明な法則のセットはまだ存在しないし、そうした「個々の相違に対する感性はテキストを読んでも恐らく獲得出来ないであろう。只、我々の社会を正しく観じ、それを正確に予測することがいかに複雑であるかに気付くことが、まず正しい方向への第一歩である。<sup>116)</sup>」と言えるだろう。

決定前提としての環境は、環境適応主体によって、認識され、選択された環境の部分的構成物なのである。

## 結

「生存への挑戦は、ダイナミックな環境に成功的に適応することであり<sup>117)</sup>、  
「組織の適応は、環境に於ける変化に応じて学び行動する能力の働きである<sup>118)</sup>」  
と言う。ここで言うところの「環境」を経営について考察することが本稿の  
目的であった。

経営環境とは、経営に外在する一切の事物であり、その中には、経営に影響を及ぼさないものも、また影響を及ぼすものも含まれている。影響を及ぼすもの、殊に頻繁に影響を及ぼす環境要因を一括して、特定（タスク、或いは二次的）環境として他と区別することもあるが、それとて便宜的なものに過ぎない。環境自体もその変化も、正に複雑・多様であって、我々の選択性に従って区別したところで、明晰に誤りなく区別することは不可能である。

内・外環境に分って考察するが、この場合内部環境とは、環境適応主体（個人ないし集団）に外在し、経営組織に内在する環境を指称し、外部環境とは、経営組織に外在する環境を総称するものである。内・外環境の区分は、その

---

115) John Miner, *op. cit.*, p. 16.

116) David Silverman, *op. cit.*, p. 50.

117) Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, *op. cit.*, p. 393.

118) Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, *op. cit.*, p. 140.

制御可能性、直接性、予測性等種々な面に於いて著しい対照を示し、異なったアプローチが必要であると考えられることによる便宜的区分である。

外部環境と経営組織とを識別する境界は、組織に於ける権限・責任の体系である。環境適応主体を他から区別するところのものまた他と交渉をもつ根本的な拠り所となるものは正にこの権限・責任であるからである。

環境適応主体は、意思決定を為し行動するところの個人ないし集団である。蓋し環境は、それらの行動に影響を及ぼすのであって、その行動をする者は、それら個人ないし集団であるからである。

環境は単に客観的に存在しているだけでは、影響を及ぼさない。環境適応主体が行動するときに初めて係わりを持つ存在なのである。行動するときの決定前提として、環境の認識がある。認識は、環境適応主体の感性、個性、能力或いは組織特有の意味体系等によって影響を受ける。或いは限定されると言っても良い。組織の浮沈が、こうした場合に於ける経営者の能力に掛って来ることも明らかである。さらに決定前提としての環境は、適応主体によって使用可能な妥当な量にまで削減される。それは、適応主体による挑戦的選択である。この選択も認識と同様の限定を受ける。客観的な、真に妥当な選択などすべくもないのである。只、足元を見詰め、自らのなす認識ないし行為に意識的に対処して行く他ないのである。

カドワレイダーの言う「変化しつつある環境に於ては、組織は変化を一時的変態とせず、常態であると考え、学びつつ適応するシステム (a learning-adapting system) でなければならない<sup>119)</sup>」という結論は、当然過ぎるだけにそれだけまた真理を含んだものと言えよう。

こう観て来ると、経営行動に於ける所謂経営環境とは、(自然の時空のなかに配列されている客観的世界から、) 欲求と行動とで「切りとった、構成的世界」(前掲、福武直・日高六郎) なのであり、経営学的表現をすれば、環境適

---

119) Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, *op. cit.*, p. 143. Mervyn L. Cadwalader, "The Cybernetic Analysis of Change in Complex Social Organizations," in Buckley, p. 438.

応主体の個性ないし能力，また組織の意味体系などにより偏向され，かつ経営的判断によって捨象された構成的世界（環境諸要因の部分的コンテキスト）であると言えよう。またこの場合に於ける「経営」をトップ・マネジメントあるいは administration の意にとれば，そうしたトップ集団に外在する諸要因について前述した偏向ないし捨象をした構成的世界ということになる。