

# 環境と組織

坂本光男

## 目次

はじめに

### 第1章 環境→戦略→組織

1. チェンドラー
2. コンティンジェンシー・セオリー

### 第2章 環境←戦略←組織

1. 環境←戦略
2. 戦略←組織

### 第3章 環境⇔戦略⇔組織

### 第4章 環境—戦略—組織—革新

### 第5章 組織とウィルソンのディレンマ

### 第6章 HO—SO 組織類型とウィルソンのディレンマ

1. HO—SO 組織類型とウィルソンのディレンマ
2. SO と管理革新
3. HO と技術革新
4. 整理

むすび

## はじめに

マーケティング論において、従来、マーケティング管理は本格的な研究対象とされてきたが、マーケティング組織は研究対象として十分な取扱いを受けてきたとはとてもいえない。

したがって、これからはマーケティング組織の研究がマーケティング論における重要な課題になってくると思われる。

ところで、マーケティング組織の研究は、組織論によらねばならない。

そして、組織論からマーケティング組織の研究にアプローチしていく手がかりとなるのが「環境と組織」の問題だと思われる。

そこで、われわれは、マーケティング組織研究の理論的手がかりをつかむために、環境と組織の関係について、この分野で秀れた成果<sup>1)</sup>をあげている平池久義氏の見解を参照しつつ、その理解を試みるとともに、環境と組織の相互作用に関連して発生するウィルソンのディレンマについてHO-SO組織類型論の立場から再検討してみたい。

## 第1章 環境→戦略→組織

### 1. チャンドラー<sup>2)</sup>

チャンドラーの命題は次のごとし。

①組織構造は組織戦略に従う。

②アメリカ企業における戦略と組織構造には段階的發展がみられる。

最初、企業は単一産業、単一立地、製造や販売等の単一職能の単位であるが、地理的拡大戦略により、同一産業と同一職能の枠内で各地に多くの単位がつくられた。(第1段階)

次に垂直的統合戦略が採用されたが、これは同じ産業の枠内で別の職能を獲得するものである。(第2段階)

最後の戦略は製品多角化であり、ここで事業部制組織が発生する。(第3段階)

③深刻な業績悪化がおこるまで組織はその構造をかえない。そして、大抵

---

注1) cf. 平池久義『組織と革新』創言社、1986。

“ 『新規事業開発と組織』創元社、1988。

“ 『企業と革新』創元社、1991。

2) A. D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, MIT, 1962.

三菱経済研究所『経営戦略と組織』実業の日本社。

A. D. Chandler, Jr., *The Visible Hand*, Harvard Univ. Press, 1977.

cf. 平池久義『組織と革新』、1986、第4章。

の場合、管理機構を抜本的に再編成するには最高経営者が交替するまで待たなければならない。

以上のようなチャンドラーの命題は環境→戦略→組織とみなしうる。

## 2. コンティンジェンシー・セオリー

### (1)バーンズ&ストーカー<sup>3)</sup>

バーンズ&ストーカーは、伝統的産業からエレクトロニクス分野に進出したスコットランドの企業20社の研究から市場の変化に適応する経営組織の2つの理想型を見出した。

まず、機械的組織構造は安定した環境に適し、④仕事に職能的に専門化し、⑥タスクは技術的効率の追求に向けられ、③階層の各レベルの仕事の調整は上司によってなされ、④各職種の役割は明確に定義され、⑤職能的地位の職責と、⑦階層の構造をもち、⑧階層のトップが仕事の最終的調整や評価をなし、⑩組織メンバー間の関係はタテの相互作用をなし、①行動は上司に支配され、①組織への忠誠と上司への従順が強調され、⑫狭い知識・経験・技能が重視される。

他方、有機的組織構造は不安定な環境に適し、④専門的知識や経験が組織の共通の仕事に貢献し、⑥個々の仕事は状況によっておきかえ可能であり、かつ、③他の人との相互関係によって調整され、④責任は共有され、⑤技術的定義以上の組織に対するコミットメントがあり、⑦統制・権限・コミュニケーションのネットワーク構造があり、⑧統制・権限・コミュニケーションはネットワークの専門的知識のところにおかれ、⑩組織内のコミュニケーションはヨコの関係であり、①コミュニケーションの内容は情報・助言であり、①組織全体の仕事や進歩・拡大の気風へのコミットメントに価値がおかれ、⑫組織に外的な専門知識が重視される。次のように表示される。

---

3) T. Burns & G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, 1961.

cf. 平池久義『組織と革新』, 1986, 第4章。

図表1 機械的組織構造と有機的組織構造

機械的組織構造	有機的組織構造
(a)職能的専門化。 (b)仕事の技術的効率の追求。 (c)上司による調整。 (d)職種の明確化。 (e)職能的地位の職責。 (f)ピラミッド型階層構造。 (g)階層のトップによる最終的調整と評価。 (h)垂直的相互作用。 (i)上司による命令・支配。 (j)組織への忠誠と上司への従順。 (k)狭い知識・経験・技能の強調。	(a)知識や経験の専門化。 (b)個々の仕事は状況によっておきかえ可能。 (c)相互作用による調整。 (d)責任の共有化。 (e)技術的定義以上の組織へのコミットメント。 (f)統制・権限・コミュニケーションのネットワーク構造。 (g)統制・権限・コミュニケーションの組織内分散。 (h)水平的相互作用。 (i)情報と助言のコミュニケーション。 (j)組織全体の仕事や進歩・拡大の気風へのコミットメント。 (k)組織に外的な専門知識の重視。

(2) ウッドワード<sup>4)</sup>

ウッドワードは1953年から1957年にかけてイギリスの100社の製造会社の調査を実施し、技術を単品生産、大量生産、装置生産に分け、それらと組織構造の関係を調べた結果、製造技術上の相違によって組織構造上の相違を説明できるとした。

装置生産技術においては司令系統の長いハイラーキーが見られ、現場作業員の割合が低く、経営者や管理者が大きな割合を占める。

大量生産技術においては複雑な管理ハイラーキーが普通だが、司令系統は短く、管理者や事務職員の数が少なく現場作業員が多い。

単品生産技術ではハイラーキーがさらに短く、現場人員に対する依存率が高い。

しかし単品と装置では熟練労働者の比率が高く監督者の統制範囲が小さい。大量生産では半熟練労働者が必要とされ監督者の統制の幅が広がる。

4) J. Woodward, *Industrial Organization*, Oxford Univ. Press, 1965.

矢島・中村訳『新しい企業組織』日本能率協会。

cf. 平池久義『組織と革新』第4章。

組織構造との関係では単品生産や装置生産でバーズ等のいう有機的組織構造、大量生産で機械的組織構造が支配的であり、これらのことからウッドワードは、技術が組織構造を規定すると考えた。

以上のコンティンジェンシー・セオリーからいえることは環境および技術→組織の関係が分析されているが、戦略の面は注目されていないことである。これはコンティンジェンシー・セオリーでは組織の下位部門が考慮されているからであるが、広い意味ではこれも環境→戦略→組織に含めてよからう。

また環境の変化を所与としてそれに組織が適応していくことを主に考えており、トップマネジメントの選択がいかに組織の方向、形、行為に影響を与えるかについてはあまり触れていない。

このようなコンティンジェンシー・セオリーに関してマイルズ&スノウは次の2点を指摘する<sup>5)</sup>。

- ①コンティンジェンシー・セオリーは個々の状況的相違を強調する。
- ②コンティンジェンシー・セオリーは経営者選択という重要変数を無視する。

## 第2章 環境←戦略←組織

### 1. 環境←戦略

#### (1)チャイルド<sup>6)</sup>

チャイルドによればコンティンジェンシー理論では組織構造変化の説明に

---

5) R. E. Miles & C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill, 1978.

土屋・中野・内野訳『戦略型経営——戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社。

cf. 平池久義『組織と革新』第4章。

6) J. Child, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology* Vol. 6, 1972.

cf. 平池久義『組織と革新』第4章。

において組織意思決定者が環境を定義し、操作する積極的のステップをとることが考慮されていない。

すなわち、組織意思決定者は、環境を創造する力をもつ。この意思決定者はサイアート & マーチの主張した支配連合体であり、意思決定者である支配連合体は戦略によりその環境を選択しうる。

なおチャイルドは戦略には環境戦略と組織戦略があるとする。

以上のようなチャイルドの戦略的選択モデルないし自由裁量モデルは組織意思決定者としての支配連合体を強調し、環境は与件ではなくむしろ操作可能であると考えている。

また支配連合体の選択に際しては理念やスラックが影響する点も指摘されている。

## (2)マイルズ & スノウ<sup>7)</sup>

マイルズ & スノウの視点は戦略選択アプローチで、トップの意思決定者の役割を強調する。経営者は必要な時に組織構造とプロセスを調整したり、環境を操作したりする。

すなわち次頁の図<sup>8)</sup>に示すように、組織の環境適応は製品・市場の選択（企業者的問題解決）→選ばれた製品・市場のための技術の選択（技術的問題解決）→組織構造・プロセスの合理化・革新（管理的問題解決）→企業者的問題解決のサイクルにおいて行われ、このサイクルのどこから出発してもよい。

次に戦略のタイプが4つあげられる。

防衛型は狭い製品市場領域をもち、先取り型は広い製品市場領域をもち、分析型はこの2つのタイプの中間の領域をもつ。そして不安定型は環境変化

---

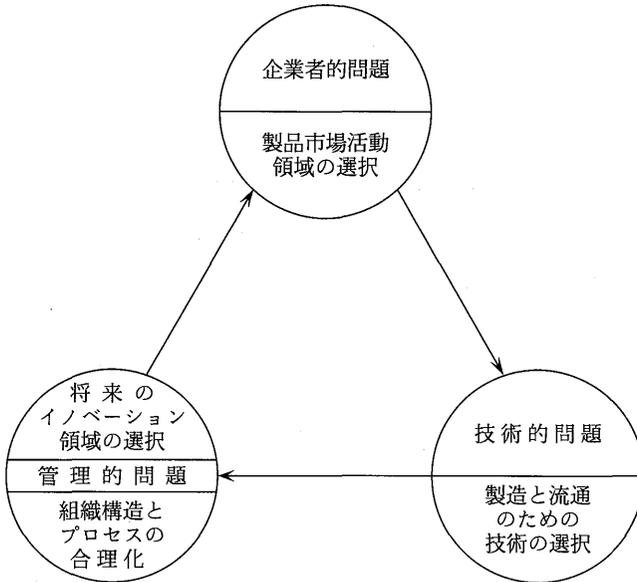
7) R. E. Miles & C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*.

土屋・中野・内野訳『戦略型経営——戦略選択の実践シナリオ』。

cf. 平池久義『組織と革新』第4章。

8) R. E. Miles & C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, p. 24.

図表2 組織の適応サイクル



と不確実を知覚することがうまく反応しえないのであり、一貫した戦略一構造関係を欠く。

そして、マイルズ&スノウは、戦略のタイプの選択が経営者の個人的達成と地位の脅威と関わるが、管理理論も関係するという。つまり、戦略形成に対する経営理念の影響を指摘する。

そして伝統的・人間関係的な理念が防衛型と不安定型で、人的資源の理念が分析型と先取り型で見出されるとする。次表のごとし<sup>9)</sup>。

このようなマイルズ&スノウの主張は組織と環境間のリンクとしての意思決定者に注目する。

9) R. E. Miles & C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, p. 48, 66, 79.

平池久義『組織と革新』第4章。

図表3 防衛型戦略の特徴

	企業者的問題	技術的問題	管理的問題
問題	<p>安定的な顧客や製品を生み出すために全体市場の一部をいかにして隔離するか。</p>	<p>いかにして製品やサービスをできる限り効率的に生産流通させるか。</p>	<p>効率を維持するためにいかにして組織の厳格なコントロールを行うか。</p>
解決策	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 狭く安定活動領域。</li> <li>2. 活動領域の積極的維持（例えば競争価格やすぐれた顧客サービス）。</li> <li>3. 活動領域の外部の発展を無視する傾向。</li> <li>4. 主に市場浸透による慎重で漸新的成長。</li> <li>5. 製品開発の多くは、現在の製品やサービスに密接に関連。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. コスト—効率技術。</li> <li>2. 単一核技術。</li> <li>3. 垂直的統合の傾向。</li> <li>4. 効率を維持するための継続的な技術改良。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 財務や生産専門家が支配連合体の最も有力なメンバー（限られた環境スキャンニング）</li> <li>2. 支配連合体の在職期間は長い。内部からの昇進。</li> <li>3. 計画は集中的でコスト志向であり、行動がなされる前に終る。</li> <li>4. 広い分業と高い程度の公式化をもつ職能別構造への傾向。</li> <li>5. 集権的コントロールと長連結型の垂直情報システム。</li> <li>6. 単純な調整メカニズムと階層チャンネルによるコンフリクト解決。</li> <li>7. 組織成果は前年度比で測定され、報酬システムは財務と生産に好意的。</li> </ol>
コストと利点	<p>競争者が業界内のふさわしい場所からその組織を追い出すのはむずかしい。 しかし、市場の大変化は存続を脅かす。</p>	<p>技術的効率は組織成果にとり中心になる。 しかし、この領域における多額の投資は技術的問題が長期的安定的であり、予測可能であることを前提とする。</p>	<p>管理システムは安定と効率を維持するようにうまく適合させられる。 しかし、新製品や市場機会に対応するには適しない。</p>

図表4 先取り型戦略の特徴

	企業者的問題	技術的問題	管理的問題
問題	いかにして新製品や市場の機会を探索し開発するか。	いかにして1つの技術過程に対する長期的なかわりすぎを生み出さないようにするか。	多数の異質な活動をいかにして促進、調整するか。
解決策	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 幅広く常に成長する活動領域。</li> <li>2. 広範囲に環境状況と出来事を監視。</li> <li>3. 産業に変化をもたらす。</li> <li>4. 製品と市場の開発による成長。</li> <li>5. 成長は急速におこる。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 柔軟かつ試作的な技術。</li> <li>2. 複数技術。</li> <li>3. 定型化と機械化の程度は低い。人間に刻みこまれた技術。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. マーケティングと研究開発の専門家が支配連合体の有力メンバー。</li> <li>2. 支配連合体は大規模で多様で変動的である。(内部サークルを作ることもある)</li> <li>3. 支配連合体の在職期間は必ずしも長くない。重要な管理者は内部からの昇進ばかりでなく、外部から招かれることもある。</li> <li>4. 計画は広範で問題中心的で行動がなされる前に終るものではない。</li> <li>5. 分業と公式化の程度は低い。製品別組織の傾向。</li> <li>6. 分権的コントロールと短い水平的情報システム。</li> <li>7. 複雑な調整メカニズムと統合専門家によるコンフリクト解決。</li> <li>8. 組織成果は重要な競争相手と比べて測定され、報酬システムはマーケティングと研究開発に好意的。</li> </ol>
コストと利点	製品と市場革新は変化する環境から組織を保護するが、組織は低利潤とその資源の過大な拡大の危険をおかす。	技術的柔軟性は変化する活動領域に対する素早い対応を可能にする。しかし、組織は複数技術の故に生産と販売システムにおける最大の効率を発展させられない。	管理システムは柔軟性と効果性を維持するように適合させられる。しかし、資源を不十分に利用したり、誤って利用することもある。

図表5 分析型戦略の特徴

	企業者的問題	技術的問題	管理的問題
問題	<p>既存の製品市場に確固たる基盤を確立しながら、同時にいかにして新製品と市場機会を探求し開発するか。</p>	<p>いかに安定的市場における能率と変動的市場における柔軟性を生み出すか。</p>	<p>安定的活動と不安定な活動のそれぞれについて組織の構造と過程をいかにして分化するか。</p>
解決策	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 安定的および変動的な活動領域の混成。</li> <li>2. 環境探査メカニズムはマーケティングにほとんど限られ、研究開発は少ない。</li> <li>3. 市場浸透と製品——市場開発による安定的成長。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 二重の中核技術（安定技術と柔軟技術）</li> <li>2. 大規模かつ影響力のある応用研究グループ。</li> <li>3. 中程度の技術効率。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. マーケティングと応用研究が支配連合体の有力メンバー。</li> <li>2. 安定的な活動領域部分へは集約的なマーケティングと生産の計画。新製品——新市場についてはマーケティング、応用研究、生産マネジャー間の広範な計画。</li> <li>3. 職能部分と製品グループを統合するマトリックス構造。</li> <li>4. 垂直的かつ水平的フィードバックグループをもつ中程度の集権的コントロールシステム。</li> <li>5. きわめて複雑かつ費用のかかる調整メカニズム。あるコンフリクトは、製品マネジャー、あるコンフリクトは通常の階層チャンネルで解決される。</li> <li>6. 成果は効果性と効率両面から測定され、マーケティングと応用研究に報酬は厚い。</li> </ol>
コストと利点	<p>研究開発への投資は低く、それは成功的製品の模倣と結びつき、リスクを最小とする。</p> <p>しかし、活動領域は安定と変動の間でいつも最適にバランスされなければならない。</p>	<p>二重中核技術は混成した安定かつ変動する活動領域に役立つ。</p> <p>しかし、その技術は完全に効果的であつたり効率的ではありません。</p>	<p>管理システムは安定と柔軟性をうまくバランスさせる。</p> <p>しかし、もしこのバランスが失われるならば均衡を回復することは困難となる。</p>

図表6 管 理 論

	伝 統 モ デ ル	人間関係モデル	人間資源モデル
仮 説	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. たいていの人は仕事が先天的に嫌いである。</li> <li>2. 労働者がなすところのものは、彼らがそれをなすことに対して得るものほど重要ではない。</li> <li>3. ほとんどだれも創造性、自己統制を必要とする仕事をしたいと思わず、また処理しきれない。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人々は役立ち、そして重要と感じられることを望む。</li> <li>2. 人々は所属し、そして個人として認められることを願う。</li> <li>3. これらのニーズは働くように人々を動機づけるさいの金銭よりもっと重要である。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 仕事は先天的に嫌いではない。人々は、彼らが設定を助けた有意義な目標に貢献することを望む。</li> <li>2. たいていの人々は彼らの今の職務より、もっと創造的で責任ある自己統制およびセルフコントロールをなしうる。</li> </ol>
政 策	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 経営者の基本的仕事は彼の部下を監督し統制することである。</li> <li>2. 彼は仕事を単純な、反復的で学ぼうる作業に分けなければならない。</li> <li>3. 彼は詳しい作業ルーティンと手続きを設定し、これらを厳格に、かつ公平に実施しなければならない。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 経営者の基本的仕事は各労働者が役立ち、そして重要と感じさせることである。</li> <li>2. 彼は彼の部下が情報を受けようにし、彼の計画に対する彼らの反対に耳を傾けるべきである。</li> <li>3. 経営者は彼の部下がルーティンな仕事においてなんらかのセルフコントロールをなすことをゆるすべきである。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 経営者の基本的な仕事は、未開発の人的資源を利用することである。</li> <li>2. 彼は全メンバーが彼らの能力の限界まで貢献できる環境をつくらなければならない。</li> <li>3. 彼は重要な問題における十分な参加を促し、部下の自己管理とコントロールを継続的に広げなければならない。</li> </ol>
期 待	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人々はもし賃金がよく、そして上司が公平であれば仕事をがまんしうる。</li> <li>2. もし仕事が多分に単純で、人々が厳格に統制されるなら、彼らは生産の標準に達するだろう。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 部下と情報を共有し、彼らをルーティン的決定に巻き込むことは、彼らの所属し重要と感じられたいという基本的ニーズを満たす。</li> <li>2. これらのニーズを満たすことはモラルを改善し、公式権限に対する抵抗を減らす。そして、部下はよろこんで協力するようになる。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 部下のインフレンス、自己統制を拡大することは業務効率の改善に向かうように導くだろう。</li> <li>2. 職務満足は部下の資源を十分に利用する「副産物」として増大するかもしれない。</li> </ol>

## 2. 戦略←組織

### (1)戦略形成への影響<sup>10)</sup>

アンソフ & ブランデンバーグは組織形態の違いによって戦略形成は影響をうけるという。

まず、集権的組織形態は定常状態においてはすぐれているが、構造的反応(組織自体を変える力)や戦略的反応(新製品や製造技術のような製造の質を変える力)においてはとぼしい。

分権的事業部形態は戦略的および構造的反応で職能的組織形態よりもすぐれている。しかし、それは限られた改善であるにすぎない。

適応的形態(プロジェクト管理)では構造は柔軟で、オールラウンドな反応すなわち戦略的、構造的反応の面において有利であり、革新的形態はさらに有利である。

### (2)戦略実施への影響

ザルトマン & ダンカン & ホルベクは革新を次表<sup>11)</sup>のごとく段階に分けて各段階で抵抗が発生するとする。

彼らは特に革新の実施段階を重視する。最初の実施段階で抵抗は容易におこる。

もし革新が新しい地位の設定を伴うならばコンフリクトは特に激しくなる。そして継続的実施段階においては途中で拒否されたり中断させられたりする。人の交代によっても中止させられることがある。

このような革新実施段階での組織の抵抗は戦略実施時の組織の抵抗として理解することができる。

---

10) Ansoff & Brandenburg "A Language for Organizational Design," *Management Science*, 1971, Vol. 17, No. 12.

cf. 平池久義『組織と革新』第4章。

11) G. Zaltman, R. Duncan & J. Holbek, *Innovations and Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1973, p. 166.

cf. 平池久義『組織と革新』第4章。

図表7 組織革新意思決定の諸段階と抵抗

意思決定段階	抵抗の性質
知識・知覚段階	安定に対する要求 符号化機構の障害 現存する社会的関係へのインパクト 人の脅威 プライド 知覚される必要
態度形成および決定段階	分業 ヒエラルキーおよび地位のちがいがい 関連当事者の物理的分離
最初の実施段階	革新を変える諸力 いつもの受容と利用 コンフリクト 受け身 感じられる操作 上位者により感じられる部下の不信
継続的実施段階	継続的コンフリクト 意図されない逆機能的結果の発生 誤った期待の故の幻滅

### 第3章 環境⇄戦略⇄組織

ガルブレイスは *Designing Complex Organizations*<sup>12)</sup>, 1973. において、職務遂行に必要とされる全情報量と組織が既に獲得している情報量の差を職務の不確実性とし、この不確実性に対処する方策として、第1に伝統的組織論や官僚制論などにみられる機械的モデル、第2に情報処理の必要を削減していく方策、第3に情報処理能力を向上させる方策があるとする。

すなわち、情報処理要求削減戦略には調整付加資源（スラック）の投入、自己完結的職務の形成があり、情報処理能力拡大戦略には縦系列の情報処理

12) J. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley Co. 1973.

梅津祐良訳『横断組織の設計』ダイヤモンド社。

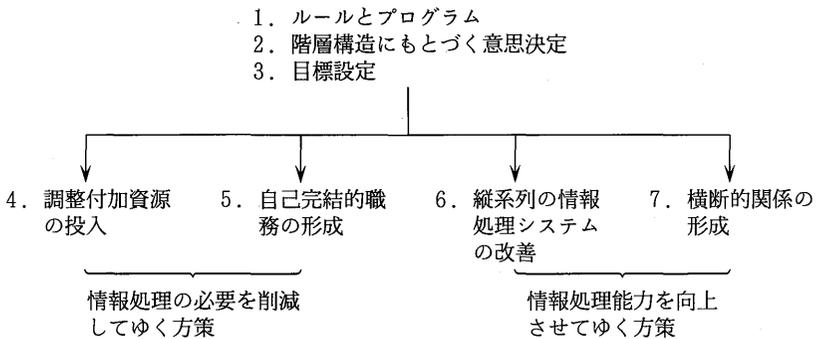
cf. 平池久義『組織と革新』第4章。

システムの改善，横断的關係の形成があるとする。

調整付加資源の投入は例えばプロセス在庫の増加やユーザー待時間の延長であり，自己完結的職務の形成は，製品別・地域別事業部制であり，縦系列（垂直的）情報システムの改善はコンピュータ導入によってなされ，横断的（水平的）關係の形成はタスク・フォースやマトリックス組織である。

次図のごとくである<sup>13)</sup>。

図表8 組織設計上の諸方策



ところでガルブレイスは後の著書 *Organization Design*<sup>14)</sup>，1977. で環境戦略として次のものをあげる。

#### 1) 単独戦略

①競争的対応——消費者に役立つものを提供することによって環境の支持力を集中させること。

②PR対応——好ましいイメージを開発するためにマスメディア等を利用すること。

③自発的対応——社会的責任を果たすこと。

#### 2) 協調戦略

①暗黙的協調——組織は同一産業からの重役導入等によって他組織の

13) J. Galbraith, *Designing Complex Organizations*.

cf. 平池久義『組織と革新』第4章。

14) J. Galbraith, *Organization Design*, Addison-Wesley Co. 1977.

cf. 平池久義『組織と革新』第4章。

行動と調整する形で暗黙の協調を行う。

⑥契約——他の組織との間で商品，サービス，情報，パテント等を交換するという合意をなすこと。

⑦取り込み——組織の政策決定に取引業者，政府，消費者，労働組合等の代表者を参加させること。

⑧連合——例えばカルテルやジョイント・ベンチャー。

⑨戦略的策路——例えば合併。

以上を整理すると次表のようになる<sup>15)</sup>。

図表9 環境戦略と内部組織戦略

	組織化様式		
環境戦略	単独戦略	競争的対応 PR対応 自発的対応	情報処理の必要性の減少
	協調戦略	暗黙的協調 契約 取りこみ 連合 戦略的策路	
内部組織戦略	調整付加資源の投入 自己完結的職務の形成 縦系の情報処理システムの改善 横断的關係の形成		情報処理能力の向上

このようにガルブレイスは環境⇔戦略⇔組織の関係を不確実性削減という観点からまとめている。

またガルブレイス & ナサンソンでは戦略—構造關係が次図<sup>16)</sup>のごとく示される。

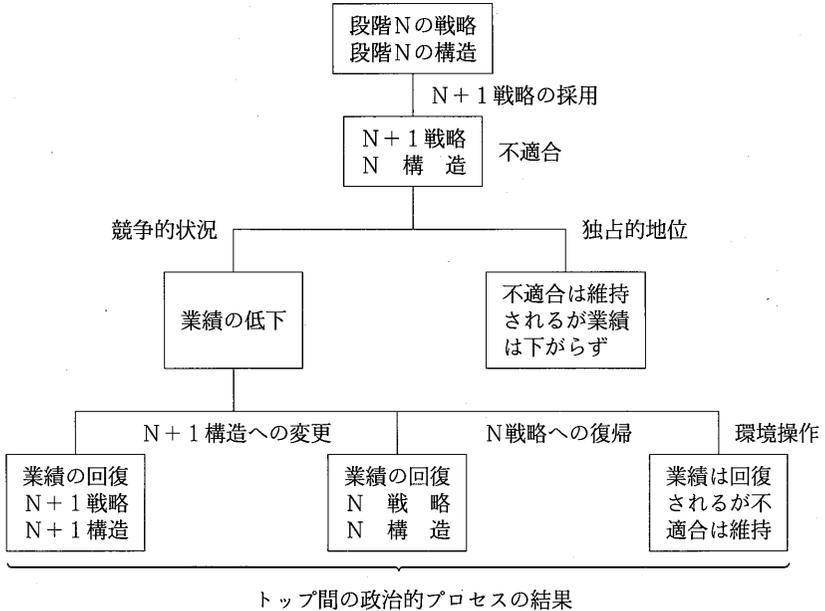
15) J. Galbraith, *Organization Design*, pp. 202–221.

cf. 平池久義『組織と革新』第4章。

16) J. Galbraith & D. Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Co. 1978, p. 141.

cf. 平池久義『組織と革新』第4章。

図表10 戦略，構造，業績の図式

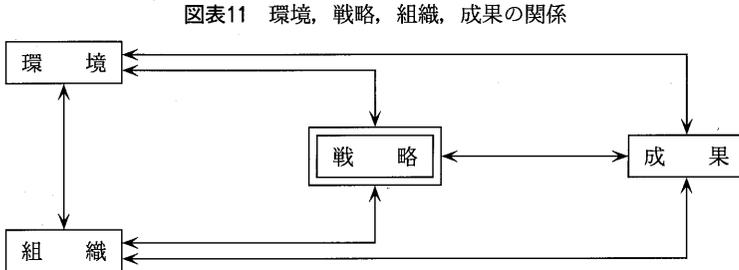


ここではまず環境変化によりN+1戦略をとり構造との間に不適合が生じるが、この場合3つの選択が可能である。第1はN+1構造に変えることによって不適合を解消すること。第2はN戦略に戻すことで不適合をN段階で解消すること。第3は不適合を維持したままで環境との交渉によって業績を回復することである。そして、この3つのうちどれを選択するかは、トップマネージャーのパワー配分と関係し政治的過程によって決まる。

ガルブレイス&ナサンソンのこのモデルは環境→戦略→組織，組織→戦略，戦略→環境が1つにまとめられている点で有意義である。3つのシナリオの第1のものは組織戦略，第2のものは戦略実施時期での組織の抵抗による戦略の変更，第3のものは環境操作戦略を意味する。

#### 第4章 環境－戦略－組織－革新

奥村昭博氏は環境，戦略，組織，成果の関係について次図<sup>17)</sup>のように示している。



ここで環境→成果は独占企業の場合。環境→組織→成果はコンティンジェンシー理論が説くところ。環境→戦略→成果は伝統的管理論が主張したもの。環境→戦略→組織→成果はチャンドラーが主張したものである。

また企業は製品・市場戦略をとることで環境を選択する（戦略→環境）し、有機的な組織ほど環境をより不確定であると認知し（組織→環境），高い成果は環境の安定化とその戦略や組織の継続性を強化する。（成果→環境，成果→戦略，成果→組織）<sup>18)</sup>。

このように環境，戦略，組織，成果ないし革新の間には複雑な相互作用関係がある。

したがって，環境⇄戦略⇄組織⇄革新，ないし，環境－戦略－組織－革新といえよう。

そこで，つぎに，これまでの論述をふまえて，環境，戦略，組織，革新の適合関係について整理すると次のようになろう。

17) 奥村昭博『日本のトップ・マネジメント』ダイヤモンド社，p. 60。

cf. 平池久義『組織と革新』第4章。

18) cf. 奥村昭博『日本のトップ・マネジメント』p. 62。

まず環境については環境確実性と環境不確実性に分けることができる。

そして戦略は、マイルズ&スノウに従って、先取り型戦略、防衛型戦略、分析型戦略、不安定型戦略に分類でき、先取り型と防衛型と分析型が安定的である。

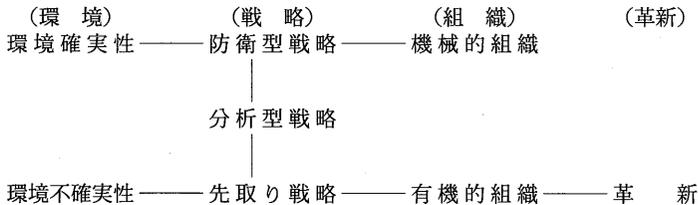
そして先取り型が環境不確実性に、防衛型が環境確実性に最も適合する。また分析型は両方の環境に適合可である。

しかし不安定型は一貫した戦略-構造関係を欠くので省く。

また組織は、バーンズ&ストーカーに従って、機械的組織と有機的組織に分類できる。

これらの環境、戦略、組織、革新の適合関係を表示すると次表<sup>19)</sup>のようになる。

図表12 環境-戦略-組織-革新の適合関係



ここで革新とは、環境と組織の適合関係の形成と維持のための新しい変化の提案ないし開始と採用・実施とすることができる。

## 第5章 組織とウィルソンのディレンマ

ところでガルトマン&ダンカン&ホルベク<sup>20)</sup>等によって触れられていた革新実施時における組織の抵抗はウィルソンのディレンマ<sup>21)</sup>として知られて

19) cf. 平池久義『企業と革新』p. 238。

20) G. Zaltman, R. Duncan & J. Holbek, *Innovations and Organizations*.

21) J. Q. Wilson, "Innovation in Organization: Notes Toward a Theory" in J. D. Thompson(ed.), *Approach to Organizational Design*, Univ. of Pittsburg Press, 1966, pp. 195-218.

土屋・金子・古川訳『組織の革新』ダイヤモンド社, 1969。

いる。ウィルソンによれば、組織の多様性は課業構造の複雑性と誘因システムの複雑性の関数であり、多様性はこの一方または両方が増加するほど増加する。さらに、組織の多様性が増加すればメンバーが重要な革新ないし発明を着想する確率は増すが、重要な革新的提案が採用される比率は小さくなる。

つまり、複雑な有機的組織形態は変化の提案を増加させるが、逆に、変化の採用・実施を妨げる。

これが「ウィルソンのディレンマ」と呼ばれるものである。

さてこのようなウィルソンのディレンマについては賛否両論がある<sup>22)</sup>。

ザルトマン & ダンカン & ホルベク<sup>23)</sup>はこのようなディレンマを肯定し、ディレンマ低減のために変化の開始段階と実施段階で構造をソフトさせるべきだとする。すなわち開始段階では高複雑性、低公式化、低集権化の組織が好ましく、実施段階では低複雑性、高公式化、高集権化の組織が好ましいとする。

これに対して、ウィルソンのディレンマに否定的なエイケン & ヘイジによれば、「革新のための着想や提案の高い発生を刺激する条件は、革新の成功的採用の高い程度と相関する<sup>24)</sup>」。

エイケン & ヘイジによれば、多様性の高い有機的組織においては革新の絶対数も大となるのである。

またダフト & ベッカー<sup>25)</sup>によれば、革新の提案は革新の採用と独立ではなく、提案は採用を強める。

ここで、ダフト<sup>26)</sup>は、2重コア（2核）モデルを提起し、革新のタイプを考慮すべきであるとする。

すなわち技術革新（新しい製品やプロセスやサービスのためのアイデアの

---

22) cf. 平池久義『企業と革新』第1部。

23) G. Zaltman, R. Duncan & J. Holbek, *Innovations and Organizations*.

24) M. Aiken & J. Hage, "The Organic Organization and Innovation," *Sociology*, Vol. 5, 1971, p. 81.

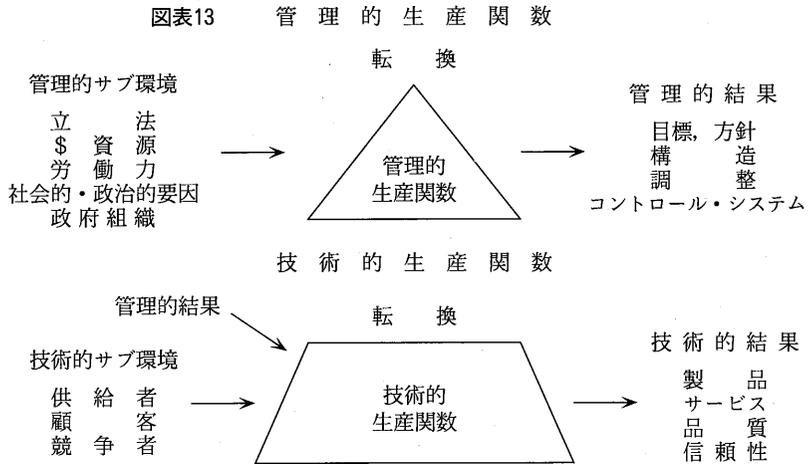
25) R. L. Daft & S. W. Becker, *The Innovative Organization*, Elsevier, New York, 1978.

26) R. L. Daft, "A Dual-Core Model of Organizational Innovation," *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 2, 1978.

実施)はボトムアップであり技術コアが中心である。

管理革新(人の募集, 資源配分, 課業や権限や報酬の構造化, に関わる新方針のためのアイデアの実施)はトップダウンであり, 技術コアの上に位置する管理コアが中心である。

次図<sup>27)</sup>のごとくである。



また, 管理革新と技術革新の具体的内容は次表<sup>28)</sup>のようになろう。

図表14 革新のタイプと主要プロセス

革新のタイプ	主要プロセス
1. 技術革新	生産過程革新 : 環境→組織→革新
	製品革新 : "
2. 管理革新	組織構造革新 : 環境→戦略→組織→革新
	人間革新 : "
	戦略革新 : 戦略→環境→革新

27) R. L. Daft, "Bureaucratic versus Nonbureaucratic Structure and the Process of Innovation and Change," in S. B. Bacharach(ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 1, JAI Press Inc., 1982, pp. 151-152.

28) cf. 平池久義『新規事業開発と組織』創言社, 1988, 第3章。

ともかく、このようにして、ダフトは技術コア中心のボトムアップ活動は技術革新の開始と採用・実施に適しており、管理コア中心のトップダウン活動は管理革新の開始と採用・実施に適しており、いずれの場合にもディレンマは発生しないとするのである。

ダフトによれば、この2重コアモデルは別々の発見を統合する。

1つは専門職化と革新に正の関係があるとする発見であり、1つは専門職化と革新に負の関係があるとする発見である。

ダフトによれば前者は技術革新、後者は管理革新についての発見であるということになる。

そこでダフトは、支配的革新問題が管理的サブ環境に関係するときは革新のための適切な組織形態は、管理コア中心の、管理的官僚制になり、支配的革新問題が技術的サブ環境に関係するときは適切な組織形態は、技術コア中心の、技術的官僚制になるとする。

そして、これらの場合、組織のディレンマは発生しないことになるのである。次図<sup>29)</sup>のごとくである。

図表15 ダフトによる環境不確実性と革新プロセス間の関係

		管理的環境不確実性 (高)		
		管理的官僚制	有機的官僚制	
革新問題 革新頻度 革新プロセス 鍵となる参加者		管理的 管理的—高, 技術的—低 トップ・ダウン 管理者	管理的および技術的 管理的—高, 技術的—高 ボトム・アップかつトップ・ダウン 管理者と技術者	技術的環境不確実性
革新問題 革新頻度 革新プロセス (低) 鍵となる参加者		機能的官僚制 なし 管理的—低, 技術的—低 トップ・ダウン(用いられる時に) 管理者	技術的官僚制 技術的 管理的—低, 技術的—高 ボトム・アップ 技術者	
				(高)
				(低)

29) cf. R. L. Daft, "Bureaucratic versus Nonbureaucratic Structure and the Process of Innovation and Change," pp. 156-157.

図表16 ダフトによる環境不確実性と組織特性間の関係

		管理的環境不確実性 (高)		技術的環境不確実性
革新問題 構造とコントロール	プロフェッショナリズム テクノロジー 例	管理的官僚制 管理的 有機的管理コア 機械的技術コア 管理的権限 タイトカップリング	有機的官僚制 管理的および技術的 有機的構造 管理的および技術的権限 ルースカップリング	
		低 ルーティン 市政府 連邦エージェンシー	高 ノンルーティン 外国のサービスオフィス 市民病院	
革新問題 構造とコントロール	プロフェッショナリズム テクノロジー 例 (低)	機械的官僚制 なし 機械的構造 管理的権限 タイトカップリング	技術的官僚制 技術的 機械的管理コア 有機的技術コア 技術的権限 ルースカップリング	
		低 ルーティン ライン軍事機能 厳しく規制された警察や消防部門	高 ノンルーティン 大学研究部門 民間病院	

(低)

また、これらのダフトによる図表を要約して別の形式に書き直せば次のごとくだろう。

図表17 ダフトによる環境—組織—革新の適合関係

(環境)	(組織)
環境確実性—	機械的官僚制 (機械的管理コア, 機械的技術コア)
技術的環境不確実性—	技術的官僚制 (機械的管理コア, 有機的技術コア)
管理的環境不確実性—	管理的官僚制 (有機的管理コア, 機械的技術コア)
環境不確実性—	有機的官僚制 (有機的管理コア, 有機的技術コア)

(革新問題)

{	—なし
	—技術革新 (ディレンマなし)
	—管理革新 (ディレンマなし)
	—管理革新および技術革新 (ディレンマなし)

ところで、平池久義氏もウィルソンのディレンマがすべての場合にあてはまるわけではないとする。

すなわち、技術コア中心の技術的官僚制が技術革新の開始と採用・実施に適しており、管理コア中心の管理的官僚制が管理革新の開始と採用・実施に適しているとするダフトの2重コアモデルを参考にして次のようにまとめている<sup>30)</sup>。

(1)開始と採用・実施段階で低公式化・分権・高複雑性を特徴とする有機的構造が適する場合は次のごとくである。

②中・下層に特定のイノベーターがいない製品改良や工程改善等のプロセス革新ないし小さな革新。

③中・下層に特定のイノベーターがいるプロダクト革新ないし中程度の革新。

(2)開始段階で低公式化・分権・高複雑性を特徴とする有機的構造が適し、採用・実施段階で高公式化、集権、低複雑性を特徴とする機械的構造が適する場合として、大きなプロダクト革新ないし新規事業開発がある。

(3)開始と採用・実施段階で高公式化、集権、低複雑性を特徴とする機械的構造が適する場合として管理革新がある。

そして平池氏は、この3つの場合のうちで、ウィルソンのディレンマは(2)の場合には発生するが、(1)の場合と(3)の場合には発生しないとする。

すなわち、平池氏によれば、従来の伝統的組織論では(3)の場合が想定されていたのに対し、バーンズ&ストーカーは(1)の場合における有機的構造の意義を強調したのであり、ウィルソンは(2)における大きなプロダクト革新ないし新規事業開発の場合の採用・実施段階でディレンマが発生すると主張したことになるのである。

したがって、ウィルソンのディレンマは革新のすべての場合にあてはまるというものではないのである。

ダフトの図に倣って平池氏の説くところを図示すれば次のようになる。

---

30) cf. 平池久義『企業と革新』第2部第3章。

図表18 平池久義氏による革新とウィルソンのディレンマの関係

		管理的環境不確実性 (高)		
組織構造	(3)機械的構造 (高公式化, 集権, 低複雑性)	(2)開始段階で有機的構造 (低公式化, 分権, 高複雑性) 採用・実施段階で機械的構造 (高公式化, 集権, 低複雑性)		技術的環境不確実性
革新問題	管理革新 (戦略革新, 組織革新, 人間革新)	事業革新 (大規模なプロダクト革新ないし新規事業開発)		
ウィルソンのディレンマ	ディレンマなし	ディレンマ発生		
組織構造	機械的構造 (高公式化, 集権, 低複雑性)	(1)有機的構造 (低公式化, 分権, 高複雑性)		
革新問題	なし	技術革新 (プロセス革新, 小・中規模のプロダクト革新)		
(低)ウィルソンのディレンマ	ディレンマなし	ディレンマなし	(高)	

また、この図表を別の形式に書き直せば次表のごとくなる。

図表19 平池久義氏による環境——組織——革新の適合関係

(環境)	(組織)
{	環境確実性——機械的構造 (高公式化, 集権, 低複雑性)
	技術的環境不確実性——有機的構造 (低公式化, 分権, 高複雑性)
	管理的環境不確実性——機械的構造 (高公式化, 集権, 低複雑性)
	環境不確実性——開始段階で有機的構造, 採用・実施段階で機械的構造
(革新問題)	
{	—なし
	—技術革新 (ディレンマなし)
	—管理革新 (ディレンマなし)
	—事業革新 (ディレンマ発生)

## 第6章 HO-SO 組織類型<sup>31)</sup>とウィルソンのディレンマ

### 1. HO-SO 組織類型とウィルソンのディレンマ

ところで、環境と組織の関係とウィルソンのディレンマについての、これ

31) cf. 渡瀬浩『組織と人間』同文館, 1983。

までの諸説は一般組織論次元のものであった。

しかし、われわれは、環境と相互作用する現実の組織とそこで発生するディレンマについて、それらを抽象的な一般組織論の次元でとらえるだけでは不十分であり、もっと組織の現実に近い具体的な次元、すなわち、組織類型論の次元でとらえるべきだと考える。

そこで、われわれは、組織体に2つの類型があるとする。

はじめから組織集団として存在する文明的集団をHO (Hard Organization), 集団から転化して組織集団になった文明批判的集団をSO (Soft Organization) とする。

次表<sup>32)</sup>のごとくである。

図表20 HO (Hard Organization) と SO (Soft Organization)

	社会集団の類型	組織集団の類型	
社会集団 G	$\left\{ \begin{array}{l} \text{組織集団} \\ O+G'' \\ \text{無組織集団 (例: 家族)} \end{array} \right.$ G'	HO (例: 企業)……文明的集団	} 広義の文化的集団
		SO (例: 組合)……文明批判的集団	
			} 狭義の文化的集団

さて、SO にはそれが転化してきた仲間集団、すなわち無組織集団の特徴が強く浸透している。そこでベースになるのは集団要素ないし連帯や仲間意識であるからこの場合の組織目的は「われらの目的」すなわち「共同目的」ということになる。この「われらの目的」に値するものは「他人ごと」ではなく自分の存在意義を示す「表出的」協働であり、強制されてではなく自発的に立ち上がるということである。また共同目的であるから達成できたら全員が喜ぶ。

HO の場合ははじめから組織体としてつくられたために背景に権力をもった権威関係になっており、メンバーは疎外され不満ながらも協働する。要するに同じ組織体といってもHOでは強制的協働、SOでは自発的協働というちがいがあ

32) cf. 渡瀬浩『組織と人間』第3章。

たとえば経営組織体と労働組合組織体を比べると、まず「総会」の有無というちがいがあがる。組合の場合、毎年総会を開かねばならないし、ストライキのときには組合員の過半数による決議を経なければならぬ。いわゆる全員参加である。大学や教会等の場合も組合と同様である。他方経営組織体の場合はいわゆる自主管理が論議されているが、事実は経営者側の意思決定にもとづき非参加のまま管理されている。

ただし組合等のSOの場合も組織体である以上何らかの程度の規制がなければならぬ。メンバーが勝手に行動してよいわけではない。

このようなSOにおける非強制的規制ないしソフトな規制を「調整」と称することができる。HOとSOのちがいを表示すれば次のごとくなる<sup>33)</sup>。

図表21 HO (Hard Organization : 強制的組織) と  
SO (Soft Organization : 合意的組織)

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
組織体	発生経過	加重的2重構造	運営原理	目的	動機	動因	規制	協働
HO	組織先行 $0 \rightarrow G''$	$0 > G''$	合理主義	かれの目的	非自発的	権力	強制	打算的
SO	集団先行 $G'$ or $\rightarrow 0$ $G''$	$0 < G''$	連帯主義	われらの目的	自発的	影響力	調整	合意的

そこで、以上のようなHOとSOをダフトの2重コアモデルないし2核モデルと結びつけて理解すれば、SOは技術コアを主要コアとし、HOは管理コアを主要コアとする組織類型であるということになる。次図<sup>34)</sup>のごとくである。

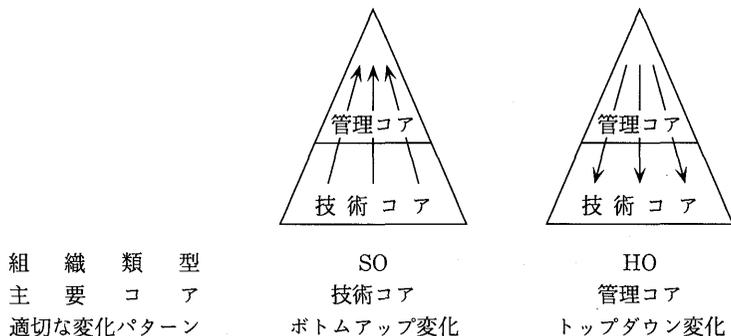
したがってSOでは技術革新が、HOでは管理革新がディレンマを伴わずに開始され採用・実施されると考えられる。

しかしSOにおける管理革新とHOにおける技術革新では、いずれも副次

33) cf. 渡瀬浩『組織と人間』第4章。

34) cf. R. L. Daft, "Bureaucratic versus Nonbureaucratic Structure and the Process of Innovation and Change," p. 138.

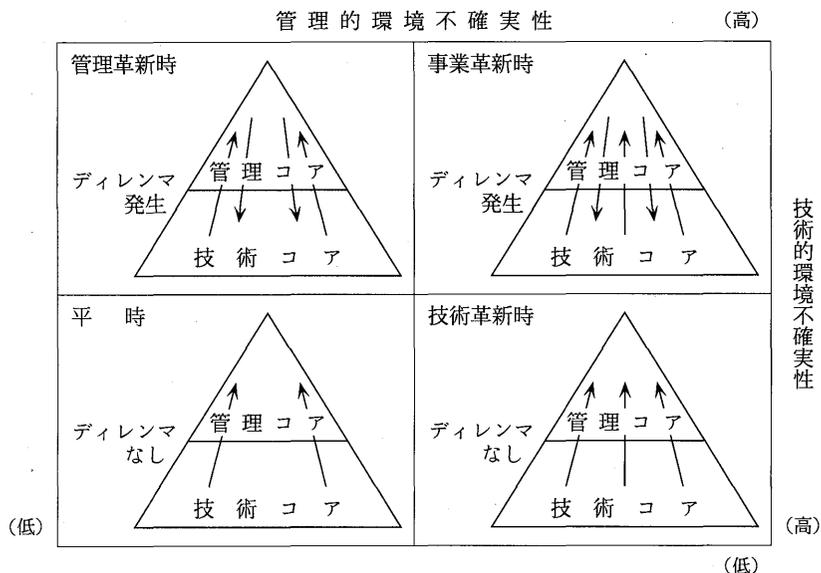
図表22 HO (Hard Organization) と SO (Soft Organization)



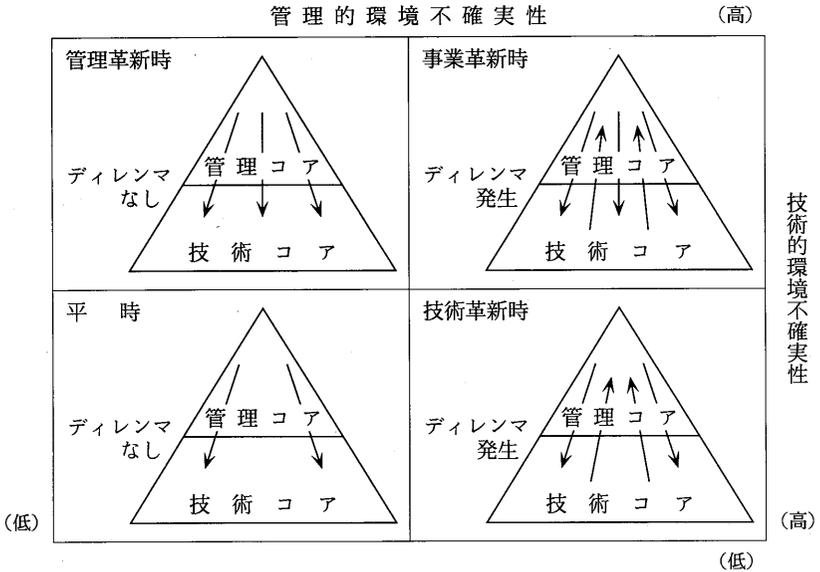
コア、すなわち前者の場合は管理コア、後者の場合は技術コアに依存する程度が大きいため、主要コアと副次コアの間にディレンマが発生する。

また管理的・技術的革新すなわち事業革新では、SOとHOのいずれにおいても副次コアと主要コアの双方に依存するためにコア間にディレンマが発生する。次図のごとくである。

図表23 SO (Soft Organization) の場合



図表24 HO (Hard Organization) の場合



そこで、ウィルソンのディレンマをめぐる平池氏の意見とわれわれの意見を比較すると次のような相違点があることがわかる。

すなわち、平池氏は組織が事業革新においてディレンマを発生させるとする。

それに対して、われわれは、まず組織をHOとSOに分類する。

そして、HOとSOともに事業革新においてディレンマを発生させると考える点では平池氏と同意見であるが、それに加えて、SOでは管理革新において、またHOでは技術革新において、それぞれディレンマを発生させるとする点で意見を異にするのである。

次にこれらの相違点についてさらに検討する。

## 2. SOと管理革新<sup>35)</sup>

まず、SOは権力ではなく影響力が動因である。

35) cf. 渡瀬浩『組織と人間』。

したがって、SOの管理革新においては、本来、リーダーの属人的指導力、すなわちリーダーシップ、が発揮されるべきである。

このようなリーダーの組織メンバーに対する指導力による規制は「説得」つまり影響力であり、教育的な「語りかけ」とすることができる。

下位者はリーダーの人格的な魅力に影響されて自ら変心し、行動をともにする。

ところで、このような心服ないし全人格的な帰依といっても心の問題であるから、そのコミットメントがどの程度のものか現実にはいくつかの段階がある。

現実にはこのような文字どおりの献身をも辞さないメンバーは少数である。忠臣蔵などのような少数精鋭のメンバー間の強い連帯・団結である。

しかしSOがその共同目的を実際に追求するときある程度の人数すなわち規模の拡大が必要となる。そこで多くの人々の組織への参加が歓迎される。労働組合でいえば、リーダーをとりまく中核メンバーの外側に熱意において劣るいくつかのメンバーの層ができることになる。

かくてリーダーや執行部としては外側の層のメンバー、すなわち一般の組合員や信者など、の熱意を促し参加するように呼びかけることが重要な仕事になる。これが、いわゆる教宣活動ないし伝道である。

ところが呼びかけられる側は多元的社会で生活する自由人であり、精神的ないしイデオロギーのような超俗の価値より、仕事や家庭のような世俗の価値の方を重視する。

現代の典型的な市民は、そのようなSOのアピールに少なくともすんなりと従うわけではない。

そこでSOのリーダーはそのような大衆にじれったさを感じる。

このような状況におけるリーダーの規制はすでに教育的な説得の域を超えている。宣伝的な説得であり「説き伏せ」である。次表<sup>36)</sup>のごとく示される。

---

36) 渡瀬浩『組織と人間』第6章。

図表25

説得 (話し合い)	{	(1)	(2)	(3)	(4)			
		影響力の行使形態……語りかけ	教育	心服	深層			
		(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
		{	権力行使の1つの形態……説き伏せ	宣伝	疑心暗鬼	表層		
			永久的変化	好みの変更	遅い効果	高いコスト	desirable	満足
			一時的変化	好みの抑制	速い効果	安いコスト	legitimate	不満

このようにしてSOを構成する人々がエリート、執行部、一般メンバーに分化していく。大規模になるほどこのようになる。

ここで注目すべきはメンバー間の情報ギャップであり、他の生活関心もあり、仕事や家庭のことに追われている一般メンバーはこれらの情報をもたない。情報は執行部によってほぼ独占されているのが普通である。

一般メンバーからいえば「よらしめられる」だけで「知らしめられない」のでますます無気力になる。

このかぎりではSOの一般メンバーには「われらの目的」が「かれの目的」のように思われ、その協働にも自発性が少なくなる。

しかも組織全体の統合は必要であるから、「話し合い」は「説き伏せ」の性格を帯びてくる。

このことは、とくに、闘争時における官僚制化した大規模労働組合にあてはまる。そこでは一般メンバーにとってSOがHO類似のものに変化したように思えることすらある。

実質的な合意の欠如＝非民主主義、少数支配である。SOの管理革新におけるディレンマ発生はこのようなものとして理解できる。

### 3. HOと技術革新

技術革新は技術コアで行われるが、HOにおいて、技術コアは権力ないしパワーを持たないため、トップマネジメントないし管理コアの支持が不可欠である。

例えば東レの炭素繊維開発<sup>37)</sup>においては当時の副社長藤吉氏が積極的にバックアップしたことによって革新が実現した。

また、シャープの電卓の開発<sup>38)</sup>においては技術的に素人であった佐伯旭社長の支援が決定的な意味をもった。

このことに関して、カンター<sup>39)</sup>は、パワーをもたないイノベーターが革新を成功させる条件として情報（データ、技術的知識、政治的情報、専門知識など）、資源（資金、資材、工場用の空間、時間）、支持（支援、後押し、承認、正統性）の3つをあげ、支持を得てイノベーターの考えを受け入れさせ実施させるためにトップマネジメントに政治的に接近し支持を求めること、また彼がアタックしようと努力する人々の相対的パワーに敏感であることの重要性を強調している。

このような支持取り付けの重要性はピーターズ&ウォーターマン<sup>40)</sup>によっても、重役チャンピオン等のスポンサーの支持の必要性として指摘されている。

また、ウィッテ<sup>41)</sup>はノウハウを持つプロモーターとパワーを持つプロモーターの協力の必要性を指摘する。

ピンチョー<sup>42)</sup>もイノベーターの社内活動においてスポンサーが根本的な3つの障害、すなわち経営資源不足、資金不足、政治的攻撃、を取り除いてくれるとしている。

---

37) 伊藤昌寿「炭素繊維の開発と事業の育成」、『新規事業開発の戦略』企業研究会、1984。

38) 内橋克人『続・匠の時代』サンケイ出版、1978。

39) R. Kanter, *The Change Masters*, Simon & Schuster, 1983.  
長谷川慶太郎監訳『ザ・チェンジ・マスターズ』二見書房。

40) T. J. Peters & R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Row Publishers Inc., 1982.

大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社。

41) E. Witte, "Power and Innovation: A Two-Center Theory," *International Studies of Management & Organization*, Spring 1977.

42) G. Pinchot, *Intrapreneuring*, Harper & Row Publishers Inc., 1985.  
清水紀彦『社内企業家』講談社。

このようにHOにおける技術革新においてトップないし管理コアの支持は不可欠である。

このことは、当然のことながら、管理コアの支持を得ることのできない技術革新、管理コアの目標や方針——「かれの目的」——に適合しない技術革新であれば却下されることを意味する。

例えば東芝の研究開発制度において「アンダー・ザ・テーブル<sup>43)</sup>」と称する私的な研究がある。

これは研究員が自分に与えられている研究以外の研究をすることを勤務時間の10分の1以内で黙認するというものであり、研究員の非公式な研究を公式化したものである。

しかし現実には、経営者の経営目的や方針——「かれの目的」——の達成のために運営されているHOにおいて、研究員の私的な好みにもとづいた研究が採用・実施される可能性はきわめて低いといえよう。

HOの技術革新におけるディレンマ発生はこのようなものとして理解できる。

#### 4. 整 理

ここで、組織類型と環境、戦略、組織、革新、そしてディレンマについてのこれまでの論述を整理する。

まずSOは技術コアを主要コアとするボトムアップの組織運営が基本である。

したがって、技術的環境不確実性に対処する技術的先取り戦略の下では、技術コア主導の技術革新がボトムアップで開始されるためにディレンマは発生しない。研究活動や医療活動に携わる大学や病院の場合等であろう。

ところが、管理的環境不確実性に直面する管理的先取り戦略の下では管理コア主導の管理革新がトップダウンで開始されるため、主要コアである

---

43) 野田・陸『マーケティング組織』誠文堂新光社、1987。

技術コアとの間でディレンマが発生する。闘争時の大組合の場合等であろう。

また管理的・技術的環境不確実性に直面する管理的・技術的先取り戦略の下でも、技術コアにおけるボトムアップ方向の活動と管理コアにおけるトップダウン方向の活動が開始されるために、コア間にディレンマが発生する。新規診療部門増設時の病院の場合等であろう。

つぎにHOは管理コアを主要コアとするトップダウンの組織運営が基本である。

したがって管理的環境不確実性に対処する管理的先取り戦略の下での管理コア主導によるトップダウンの管理革新においてはディレンマは発生しない。

企業の目標変更や組織機構改革や人事等の場合である。

これに対して技術的環境不確実性に直面する技術的先取り戦略の下では技術コア主導の技術革新がボトムアップで開始されるため、主要コアである管理コアとの間でディレンマが発生する。

企業における新製品やサービスの開発・導入の場合である。

また管理的・技術的環境不確実性に直面する管理的・技術的先取り戦略の下でも、技術コアによるボトムアップ方向への技術革新と管理コアによるトップダウン方向への管理革新が結合した管理的・技術的革新ないし事業革新が展開されるため管理コアと技術コアの間でディレンマが発生する。

企業における新規事業開発・多角化等である。

このように組織をHOとSOに類型化した上で、環境、戦略、組織、革新、について考えてみると、HOでは技術革新と事業革新においてウィルソンのディレンマが発生することがわかる。

また同様にSOでは管理革新と事業革新においてウィルソンのディレンマが発生することがわかる。

次の表のごとくまとめられる。

図表26 環境不確実性とSO

管理的環境不確実性 (高)

戦略組織 革新問題 革新プロセス ディレンマの有無 例 (低)	管理的先取り戦略 有機的管理コア 有機的技術コア 管理革新 ボトムアップかつトップダウン ディレンマ発生 闘争時の大組合 等	管理的・技術的先取り戦略 有機的管理コア 有機的技術コア 事業革新 ボトムアップかつトップダウン ディレンマ発生 新規診療部門増設時の病院 等	技術的環境不確実性 (高)
	防衛戦略 機械的管理コア 有機的技術コア なし ボトムアップ(用いられる時に) ディレンマなし 平時の組合 等	技術的先取り戦略 機械的管理コア 有機的技術コア 技術革新 ボトムアップ ディレンマなし 大学, 病院 等	

個

図表27 環境不確実性とHO

管理的環境不確実性 (高)

戦略組織 革新問題 革新プロセス ディレンマの有無 例 (低)	管理的先取り戦略 有機的管理コア 機械的技術コア 管理革新 トップダウン ディレンマなし 組織再編成時の企業 等	管理的・技術的先取り戦略 有機的管理コア 有機的技術コア 事業革新 トップダウンかつボトムアップ ディレンマ発生 新規事業開発時の企業 (多角経営)	技術的環境不確実性 (高)
	防衛戦略 有機的管理コア 機械的技術コア なし トップダウン(用いられる時に) ディレンマなし 伝統産業, 平時の軍隊 等	技術的先取り戦略 有機的管理コア 有機的技術コア 技術革新 トップダウンかつボトムアップ ディレンマ発生 新製品開発時の企業	

個

また、これらの図表を別の形式に書き直せば次表のごとくなる。

図表28 SO における環境—戦略—組織—革新の適合関係

(環 境)	(戦 略)	
{	環境 確 実 生—防 衛 戦 略	—なし
	技術的環境不確実性—技術的先取り戦略	—技術革新 (ディレンマなし)
	管理的环境不確実性—管理的先取り戦略	—管理革新 (ディレンマ発生)
	環境 不 確 実 性—管理的・技術的先取り戦略	—事業革新 (ディレンマ発生)
	(組 織)	(革新問題)
{	—SO (機械的管理コア, 有機的技術コア)—なし	
	—SO (機械的管理コア, 有機的技術コア)—技術革新 (ディレンマなし)	
	—SO (有機的管理コア, 有機的技術コア)—管理革新 (ディレンマ発生)	
	—SO (有機的管理コア, 有機的技術コア)—事業革新 (ディレンマ発生)	

図表29 HO における環境—戦略—組織—革新の適合関係

(環 境)	(戦 略)	
{	環境 確 実 生—防 衛 戦 略	—なし
	技術的環境不確実性—技術的先取り戦略	—技術革新 (ディレンマ発生)
	管理的环境不確実性—管理的先取り戦略	—管理革新 (ディレンマなし)
	環境 不 確 実 性—管理的・技術的先取り戦略	—事業革新 (ディレンマ発生)
	(組 織)	(革新問題)
{	—HO (有機的管理コア, 機械的技術コア)—なし	
	—HO (有機的管理コア, 有機的技術コア)—技術革新 (ディレンマ発生)	
	—HO (有機的管理コア, 機械的技術コア)—管理革新 (ディレンマなし)	
	—HO (有機的管理コア, 有機的技術コア)—事業革新 (ディレンマ発生)	

## む す び

以上、この小論でわれわれは環境と組織の相互作用を、チャンドラー、コンティンジェンシー・セオリー、チャイルド、マイルズ&スノウ、アンソフ&ブランデンバーク、ザルトマン&ダンカン&ホルベク、ガルブレイス、ガルブレイス&ナサンソン、等の諸説を平池氏の見解を参照しつつ総合し、環境—戦略—組織—革新という関係において理解した。

次に、環境不確実性に適合的な組合せとして、一応、環境不確実性一先取り戦略一有機的組織一革新とした。そして、このような環境と組織の適合関係の形成と維持のための新しい変化の提案ないし開始と採用・実施としての革新、に伴って発生するディレンマに焦点をあてた。

これがウィルソンのディレンマであり、ウィルソンによれば、不確実な環境に適応するとされる有機的組織において革新の採用・実施時にディレンマが発生するというものであった。

しかし、ダフトは2重コアモデルの見地から、環境を技術環境と管理的環境に分類し、革新を技術革新と管理革新に分類した上で、技術的環境不確実性に対応する技術革新において技術コア中心の技術的官僚制をとればディレンマは発生しないとした。

同様にダフトは管理的環境不確実性に対応する管理革新において管理コア中心の管理的官僚制をとればディレンマは発生しないとした。

これに対して平池氏は、ダフトに従い管理革新では機械的構造をとり、技術革新では有機的構造をとればディレンマは発生しないとしたが、管理革新と技術革新のミックスである事業革新においてはディレンマが避けられないとした。

ところが、このようなウィルソンのディレンマをめぐる諸説は一般組織論次元のものであった。

そこで、われわれは、現実の環境と相互作用する組織のディレンマは、一般組織論の次元で考えるだけでは不十分であり、もっと組織の現実に近い具体的な次元でとらえるべきだと考え、組織を軍隊や企業などの権力動因の強制的組織としてのHOと、組合や教会や病院や大学等の非権力動因の合意的組織としてのSOに分類した上で、環境と戦略と組織と革新とディレンマの関係について再検討した。

その結果、ダフト流に言えば、管理コアを主要コアとするHOにおいて、管理革新は問題なく遂行されるが、副次コアたる技術コアに依存せざるを得ない技術革新と事業革新においてはディレンマが発生することがわかった。

また、技術コアを主要コアとするSOにおいては、技術革新は問題なく遂行されるが、副次コアたる管理コアに依存するところの大きな管理革新と事業革新においてディレンマが発生することがわかった。

われわれは以上のように、組織をHOとSOに分類した上で、環境と組織の相互作用とディレンマの発生をより具体的な次元でとらえた。

その結果、HOは管理的環境に、またSOは技術的環境に、それぞれ適応的であることがわかった。

このことから、今日、供給業者や顧客や競争業者等に関わる技術的環境に加えて、資源、労働力、立法、政府、社会的・政治的要因等に関わる管理的環境に対応することの重要性が強調されている企業組織ないしマーケティング組織における管理革新、とくに組織革新の効果が指摘されよう。

また、技術革新に関しては、企業と大学等の組織類型を異にする組織間の交流、すなわち産学交流や産官学交流さらには異業種交流等の効果が指摘されよう。

なお、この小論では大規模組織を前提にしている。

このことに関して、組織の規模を考慮に入れば環境と組織の関係は若干変わってくると考える。

というのは、大規模なSOにおけるディレンマは官僚制化に伴う疎外ないし逆機能を反映するもの、また、大規模なHOにおけるディレンマは、官僚制化に伴う疎外とともに、より基本的な生産関係にもとづく権力強制的な疎外を反映するものと想定できるからである<sup>44)</sup>。

したがって、小規模な組織では官僚制化に伴う疎外を反映するディレンマは原則的に発生しないと想定できるのである。

しかし、このことについてはこれ以上、ここでは論じない。

---

44) cf. 渡瀬浩『組織と人間』第5章。

## 〈追記〉

冒頭でも述べたが、この小論は、実質的に、平池氏のこの分野に関する見解の紹介と批判である。

三戸公氏<sup>45)</sup>がいわれるように、今日のような活字氾濫の時代においては、ある論文がある雑誌にのっているということや、ある書物がある出版社から出されていることだけでも知ってもらうことがなかなかのことであり、それが手にとられてパラパラとめくられることは有ること難く、それが通読されることはさらに有ること難い。

平池氏のこの分野における研究成果はまさにそのような現代にあって注目されるべき秀れた成果である。

(1993. 8. 31)

---

45) 三戸公『個別資本論序説』, 森山書店, 1968, 増補版序文。