

# 学校組織の革新に関する研究にける 条件適応理論の意義について

— P.R.Lawrence & T.W.Lorsh,  
Organization and Environment  
:Managing Differentiation  
and Integration

(吉田博訳 組織の条件適応理論)をとおして—

筑波大学大学院 大 西 信 行

本書の原題は、Organization and Environmentであるが、その邦訳名を「組織の条件適応理論 —コンティンジェンシー・セオリー」とした理由について、訳者は、「原書名と似たタイトルを持つ書物の多くが公害環境問題を扱っていて、本書の内容を伝えるのにふさわしくないと考えたからである。しかしそれ以上に、本書が提唱した「組織のContingency theory」が、その後の学界や実務界に与えたインパクトの大きさを考えたからだ」と述べている。Contingency theoryの邦訳名はともかく、それが注目され出した背景には、組織がもともと、環境の中に存立しているという明白な事実が、環境変化の激しさと多様化によって、あらためて理論的に認識されはじめたことによる。これまでも、組織を外部環境との関連でオープン・システムとして捉える一般論が提唱されてはきたが、環境条件をどう特定化し、それが組織内部の構造や運営のあり方と、どのような対応関係を持つのか、という具体的な接近方法が明らかでなかった。本書がそれをはじめて、Contingency theoryとして定式化したというのである。

Contingency theoryはさらに、組織論や経営論において、とかくジャングルのように乱立するさまざまな理論を整備し、それぞれの理論や技法が適用できる範囲を限定し、条件づける役割をも合わせ持っているとされる。そこで例えば、経営・管理論の理論的な系譜・方向として、経営過程論がシステム理論へと発展する中で、管理科学と組織行動科学とに分派した流れを統一するのが、Contingency theoryであると、位置づける論者もある。

このように、本書はContingency theoryに先弁をつけた書であるが、それは単なる理論枠組の提示にとどまらず、実証的研究という面でも評価されているが、しかし、ここでの組織と環境は、私企業を対象としているので、以下、本書の内容を見ていく場合には、実証的側面は割愛した。

第1章で、著者たちは、先ず、今日の組織理論の問題点を指摘したあと、本書の主要な概念を整理している。

今日の組織理論の問題点としては、従来の理論は、組織の状態やプロセスが、その外部環境の要求条件とどのように関連があるかを解明しようとせず、《あらゆる状況に適用できる組織

化のワン・ベスト・ウェイ》を求めてきた結果、実に多種多様で矛盾を含んだものになっているとする。これに対し、著者たちは、対処すべき環境条件が異なれば、それに対応して、組織の種類はどのように違って来るだろうか、として組織のワン・ベスト・ウェイを追求することを最初から放棄する。

こんにち一般化しているように、著者らも組織をオープン・システムと捉えるが、そのシステムの機能を2つの側面から分析しようとする。その一つは、システムの増大にともない、それがいくつかの部分に分化し、同時に、システムが全体として生き続けるために個々の部分機能を統合する必要があるという側面であり、第2は、あらゆるシステムが外界の動きに適応していくという側面である。著者らも言うように、分化と統合という概念を使って組織を理解することは、別に目新しいことでない。しかし、この二つの概念について著者らは、次のような定義を試みている。

先ず、分化については、職能部門が異なる管理者間の(1)《特定の目標に対する指向》の相違、(2)《時間指向》の相違（短期的な問題に追われているか、長期的なそれか）、(3)《対人指向》の相違（タスク達成の優先か、人門関係の維持か）の3つの次元を設定し、これらによって《構造の公式性》の度合をはかろうとして、《異なる諸職能部門の管理者たちの間にある、認知的ならびに情動的な指向の相違》と定義する。また、統合については、分化と統合の2つの間の関係をコンフリクト解決（コンフリクトは不断に存在すると捉えられている）の過程における《環境の要求によって、活動の統一を求められる諸部門の間に存在する協働状態の質》と規定している。

組織の内部を以上のような意味での分化と統合の状態と捉えながら、さらに、それを組織の外部、すなわち、組織と環境の関係を捉える視点として、次の4点を提示している。

- (1) さまざまな組織が直面している環境の諸要求は、どのように違っているだろうか。また、環境からの諸要求は、効果的組織の内部機能とどのように関連しているだろうか。
- (2) その環境が確実ないしは安定している組織は、もっぱら公式の階層を活用して統合を達成するというが、それは本当だろうか。もしそうだったら、それはなぜだろうか。高度の統合を必要としないからだろうか、それとも、環境が確実であれば、相対的に上位の組織レベルの方で、あるいは少数の人々の方が、効果的に意思決定できるからだろうか。
- (3) 違った産業環境に対処しているいくつかの組織の間で、管理者の指向や部門の構造が同じ程度に分化していることがあるだろうか。
- (4) いろいろな業種のなかで、とくに職能部門間に高度の分化が必要な業種があるとすれば、そのことが組織諸部門の統合達成上の問題に影響を与えるだろうか。また、それが統合達成のための組織化の手段に影響するだろうか。

第2章以降6章までは、前章の研究枠組を用いながら、業種を選定し、各々の業種において競争関係にある複数の組織を、(1)同じ業種の中で、効果的な組織と非効果的な組織との間にはどんな相違があるか、(2)業種が違うそれぞれの効果的な組織同士の間には、どんな相違がある

か、の2点にポイントを置いた比較調査である。なお、この比較調査は、第1段階が同業種の企業間比較、第2段階が2業種間における効果的な組織と非効果的な組織（経済的な収益基準での測定値）の比較である。

「伝統的な組織理論」と題された第7章では、これまでの組織理論を古典的理論（秩序、体系化、定型化、予測可能性を押し進める）と人間関係論（率直さ、参画、創造性、個々人の自発性を促進する方向）に分けて、それらの概念や方法論の批判を検討をとおして、著者の条件適応理論との継承関係を検討している。組織理論の検討にあたっての上記の分類は、著者が経営管理の実務を意識してのことでもある。

古典的理論の検討では、(1)コミュニケーション径路の明確な規定、(2)詳細な役割記述書、(3)権限に基づくリーダーシップ・スタイルというアーウィックの組織原則を引用して、その一般的命題化への問題点と限界を次のように指摘する。すなわち、分業が進めば専門的な知識や技術の集中も進み、それだけ組織の業績向上が期待でき、さらに役割が高度に細分化されれば、それを保証する命令系統が生まれ、この命令系統が組織の統合のメカニズムになるという基本仮説は、タスクが単純で、目標が明確であり、手段選択の不確実性が極小である環境を前提にして、はじめて成り立つとする。つまり、古典理論の「原則」は、組織理論の連続スケールの一方の端であって、こんにちの理論的枠組みに包含できる特殊のケースである、と主張する。そして、古典理論の所産である主要な概念——スカラー原理、ラインとスタッフの区別、部門化、これらと関連する権限と責任——を、本書の概念的枠組の中で位置づける。

例えば、スカラー原理の検討では、権限配分を影響力の配分を示すと考え、古典理論のそれが専ら職位による影響力を意味したのに対し、知識による影響力をも加味し、組織変数の一つと捉える。また、調整機能を上司の役割とする原理についても、コンフリクト解決を担う階層を一つの変数と考え、上司だけでなく様々な役割に組み込めると見ている。最後に、階層構造の役割の厳密な規定という原理については、著者らの言う「構造の公式化の程度」に含まれるとする。

ラインとスタッフを区別した理論については、そのことから有用な定義すらまとめられていないとし、区別されるのは統合機能と専門機能であるとし、この両者が先の知識による影響力と職位による影響力の度合いの点から捉えられている。（ちなみに、この2つの影響力に関連して、古典理論の中心概念である「権限」は最も分りにくいとしながら、それが法律上の所有権に由来し、本書では、職位による影響力と置きかえられている。）

一方、人間関係論については、その理論自体を吟味するよりは、それが経営管理の実践に与えた影響を中心に考察が進められている。つまりこの論は、経営管理の実践段階で運動として展開し、ある種のイメージを作り上げ、(1)組織における問題解決にあたって、相対的に低い階層の参画を確保すること、(2)組織における個人や集団の間に、率直さと信頼をさらに高めること、の2つの方向を示してきたと言うのである。そして、この論が運動にまで発展した理由について、この30年間、科学やその応用技術の進歩によって変化と不確実性が増大してきた時

期であり、組織的対処として、構造化の度合いをゆるめ、見通しをより長期化する必要にあたって、経営管理者が組織改善の拠り所を人間関係論に求めたからだ、と見ている。

人間関係論については、このようにその運動を対象としながら、本研究との関連では、次のように扱っている。人間関係論の運動が主張することは、影響力を広く共有すること、コンフリクトをオープンな対面解決の行動様式で解決すること、さらに構造化の低い組織を広く活用することである。そこでの強調が高度の統合状態を実現することにあつたが、しかし、統合と同時に達成すべき適切な分化の効用と重要性が軽視されたのは、明らかである、と。

「組織の条件適応理論に向かって」と題された第8章は、(1)経験的データの体系的な収集にもとづく研究、(2)多くの変数を扱った研究、(3)研究内容が条件適応的なもの、という基準で先行研究を選択し、それらを、環境変数とタスク変数を重視する研究、コンフリクト解決に関する研究と、2つに分けて検討している。先ず前者では、組織環境の特性を産業における科学技術と市場の変化速度にもとめ、それと内部のマネジメント慣行との関係を調査したバーンズ＝ストーカの研究を取り上げている。そして、彼らの調査研究の結果としてのマネジメントの分類、「有機的」ならびに「機械的」（こんにちの組織理論では珍らしくないが）に、著者らの研究結果と近似していると言う。また、「有機的」、「機械的」という分類に似たフォレイカーの「L」組織、「T」組織を紹介している。「L」組織とは、自らの向上心によって動機づけられた高度に自立志向的なマネジメントと、相対的に他人志向的な成員からなる組織であり、「T」組織は、他人志向的なマネジメントと、自立志向的な成員からなる組織、と規定される。彼の場合の環境特性は、「有利か不利か」で押さえられているが、著者は、有利な環境とは組織が新資源や新たな機会を利用できる変化が急で不安定な事態、逆に、不利な環境とは相対的に変化が小さく安定した事態である、と解釈して、この研究にも本書との近似性を認めている。

一方、コンフリクト解決に関する研究では、利害関係を持つ2人の当事者（競争ゲーム、係争問題など）で利用される「配分的交渉」と多くの代替案の選択をめぐる起こる不一致の解決過程である「統合的交渉」とを分けて、後者の場合を検討している。そして、先のフォレイカーの、L組織が配分的交渉をうまく遂行するのに適しているが、統合的交渉では不利であることを演繹的に論証している、とする（T組織はこのL組織の逆になる）。

最後に、本研究では2次的であるが、組織内部の重要な変数である個人の行動特性に関する研究が検討の対象とされる。つまり、職務に持ち込む成員の行動特性のタイプと、組織特性の違いがそれらの成員個人に与える影響との関係である。先ず、多様な状況下でのリーダーシップ・スタイルと集団の業績との関係でフィードラーが、(1)タスクが単純であるか、複雑であるか、(2)リーダーと集団との関係が友好的であるか、非友好的であるかという情緒関係、(3)リーダーの自由になる慣習的な権力が大きい小さいか、と分類した仮説枠を評価し、そのスタイルがタスクや組織状況と無縁でないことを強張する。また、職務設計に対する労働者の反応を調査したターナー＝ローレンスの研究を取り上げ、労働者の基本的な行動特性という条件によって、重要な組織特性である職務の複雑さと従業員との関係が変わるものであることを知

ることができる、とする。

以上が、組織理論の枠組を中心にして見た本書の概要である。もとより、ここでの組織が私企業のそれであるので、この条件適応理論を、直接、学校経営の理論として借用することは短絡し過ぎと言えるだろう。タスク遂行はもちろん、社会的存立基盤、規模、環境の質等において、明らかに、私企業と学校とでは、両者の性格が相違しているからである。

しかし、これまでも学校経営の研究、とりわけその理論的開発の面で、私企業を対象とした組織・経営の理論がしばしば適用されてきたことは、例えば、本書で検討されている用語の多くが、今日の学校経営の実践において、日常的に使用されている事実からも明らかであろう。企業と学校とでは、先のような相違があるとはいえ、このように経営の実践において、また、それを対象とする理論において、用語や概念の共有がはかられてきた理由は、多分に両者に共通する組織性に依るものだと考えられる。組織を解明していくことが、現代の経営の理論と実践の有力な方法なのである。

ところが従来、組織解明にあたっての分析対象がもっぱらその内的な構造や過程に置かれてきて、外部の環境条件との関連が明らかでなかった、というのが本書の主張の出発点なのである。では、学校経営の理論と実践の場合はどうなのであろうか。若干、スローガンのようなものがあるが、60年代の「学校経営の合理化、民主化」や、あるいは「官僚制」や「専門職性」を駆使した社会学的分析は、学校経営の内的な構造や過程の解明に重点が置かれてきたと言ってよいだろう。しかし、同時に社会変化の波をうけて、その関連で学校を問う動きが継続してきたことも、見落とせない。

学校と社会、のテーマは古くからあるが、近年のそれは、学校の社会変化への対応を問題にしてきたことを特色としている。教育危機を背景とする社会評論、学校の役割、機能を問う社会学的分析、未来の学校制度を志向する教育政策など、この間の事情を振り返れば、明らかであろう。あえて、条件適応理論を持ち出すまでもなく、現代の学校問題は、総じて社会への条件適応の模索である、と言える。いわゆる、教育の内容、方法、組織制度と広範な領域で論議されてきた教育の現代化が、生産組織の巨大化と技術革新、情報化・都市化・大衆化といった社会変化を背景としていたことは言うまでもなく、それが様々な形で、学校に革新をせまってきたのである。このような急激で、しかも広範囲にわたる教育と学校をめぐる状況変化に対応する実践と理論があったのであろうか。

確かに、教材精選やテクノロジーの導入、教授組織類型の選択など、この間、学校が実践してきた事柄には、少なからず、社会変化の影響のあとが見られるし、理論的にも、それぞれの領域で深められているだろう。しかし、学校の組織革新という舞台上、それらが、どのように動態化しているのか、その全体像を把握する認識方法については、必ずしも理論化が深められてきたとはいえないのではないであろうか。言い換えれば、学校の組織革新への様々な代替案や選択肢が提示されはしたけれども、その現実をどう対象化するかについては、十分でなかったのではないか。このような課題関心からすれば、環境との関連で組織変動を対象とする条件

適用理論は、山積する教育問題の解決を迫られる学校経営の実践にとっても、また、その現実を認識する理論化にとっても、多くの示唆が含まれていると考えられる。