

修正コンティンジェンシー理論批判

林 徹

Abstract

This paper aims at reviewing the neo-contingency theory by Lex Donaldson, pointing out some theoretical problems concerning it, and suggesting new directions for organization theory. Donaldson shows three theoretical points about the classical contingency theory: why do managers let their firms leave from environmentally fit condition, why do they know what fit is, and why do they reform the existing structure of their firms though they cannot always expect higher performance in the future than that of status quo? Suggesting organizational portfolio theory consisted of eight factors with his original concepts of "quasi-fit" and fit as "hetero-performance," Donaldson tries to refine his concept of SARFIT (structural adaptation to regain fit). Reviewing them theoretically and respectively, we conclude that no factor but "nonexecutive director" is helpful and the new concept "the center of the gravity of organization" will contribute to building the new theory of organization which is dynamic as well as static.

Keywords: neo-contingency theory, nonexecutive director, the center of the gravity of organization

目次

- 1 序
- 2 ドナルドソンの問題意識
- 3 修正理論と批判的考察
 - (1) 組織のポートフォリオ
 - (2) 暫定的適合と異業績適合
- 4 結語

1 序

ドナルドソン (Donaldson, 2001) は、伝統的なコンティンジェンシー理論における問題点を抽出し、それらに修正を加えることでこれをネオ・コンティンジェンシー理論と称し、コンティンジェンシー理論の普遍性とその意義を主張している。

本稿の目的は、その主張に孕む問題点を抽出して、ドナルドソンによる修正の妥当性を問い、その修正理論を批判的に検討し、それらをふまえて、代替的理論の方向性を示すことである¹⁾。

伝統的なコンティンジェンシー理論の紹介、それに対する批判、さらにその批判に対する反批判を通じて、それをたんなる受け身的な発想にすぎない環境決定論、すなわち環境(あるいは条件、状況)「適合」ではなくて、受け身的であると同時に能動的な可能性を射程に入れた環境「適応」を理論的に展開したのが、岸田(1985)であった。

これによって、外界から人間に対する影響(受け身的な方向, e.g., Burns and Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence and Lorsch, 1967), 人間から外界への働きかけ(環境操作戦略の方向, Child, 1972), 両者を繋ぐ重要な概念の1つとしてのイナクトメント(enactment, Weick, 1969, 1979), これらの関係が体系的に整理され、単なる構造論としてのコンティンジェンシー・アプローチは、体系的なコンティンジェンシー理論へと成熟

化・精緻化したように思われる。

他方、伝統的なコンティンジェンシー理論を、学説上、次のように位置づけるべきとの考え方もある（手塚，2000，25頁）。

「細かな微妙な適応の仕方には、経営者の個性が発揮される余地があるであろうが、大局的、長期的に見た場合、環境に適合した効果的な組織編成のあり方は一定の範囲に落ち着くものと考えられる。ある適合状態から、別の適合状態への移行過程について、コンティンジェンシー理論は説得的な議論を提示していないが、その点はこの理論の限界というよりも、理論の社会的分業ともいうべきものであって、すべてを1つの理論に期待するのは間違いである、と思われる。」

前段は概ね議論がわかれぬ（にもかかわらず後述するように、ドナルドソンはこれを理論的に不十分であると言う）が、後段は見方がわかる。端的に言えば、岸田は体系的かつ統合的に組織と環境適応の関係を論じており、チャイルドは自由意志論に傾斜しており、これらに対して、チャイルドと同じアストン・グループに属するドナルドソンは、興味深いことに、伝統的なコンティンジェンシー理論を修正することでそれを擁護しようとしている。

こうして、以下では、ドナルドソンの問題意識、その修正理論をそれぞれ紹介し、それらを具体的に検討・批判し、その批判に基づいて、広義のコンティンジェンシー理論を補完するものとして（あるいはいずれ代替するものとして）の新理論の方向性を示唆する²⁾。

2 ドナルドソンの問題意識

コンティンジェンシー理論は広義の経済学と整合性がある経済的成果と関係している。ところが、経済学にはほとんど依拠していないし、むしろ縁遠いものとして扱われてきた。なるほど、エージェンシー理論（Jensen and Meckling, 1976）や、取引費用経済学（Williamson, 1975）など、経済学

的な要素を組織論に持ち込もうとしたものもある。しかし、それらは論争を招いた（Barney, 1990; Ghoshal and Moran, 1996; Williamson, 1996）。

コンティンジェンシー理論への批判に対する反批判（Donaldson, 1985, 1995, 1996）を踏まえても、コンティンジェンシー理論に内在する以下の3点は、依然として深く検討されていないとドナルドソンは指摘する。

第1。伝統的なコンティンジェンシー理論によれば、不適合状態にある組織はその構造を環境に適合するようにかえる（e.g., Burns and Stalker, 1961）。しかし、課業の不確定性など、独立変数としての環境がかわれば、不適合状態に陥る。問題は、なぜその環境を（または環境に）かえたのか、である。そのような動きは、不適合を招いて業績を悪化させる。よって、適合後における、コンティンジェンシー要因としての環境の変化を説明するところまで、その射程を広げる必要がある。

第2。コンティンジェンシー理論によれば、不適合状態にある組織は最終的には適合状態へ移行する。そこで、その適合がどのようなことであるかを管理者はいかに知るか、という問いが生じる。構造と環境の適合がわからなければ、当然のことながら、適合に向けての意思決定もできない。よって、環境適合に向かってどのように構造変革が行われるかを現実的に説明するために、理論を拡張する必要がある。

第3。コンティンジェンシー理論には、高業績を生み出す適合への道筋がいくつもありうるという等結果性（iso-performance, equi-finality, Van de Ven and Drazin, 1985）の概念がある。構造をいじることで業績が必ずしも向上するわけではないのに、なぜ構造をいじるのか、という問いが生じる。よって、等結果性の概念を修正する必要がある。

後に詳しく批判するように、第1の問題は、チャイルドがいう「管理者のきまぐれ」にすぎないとも言えるし、管理者のキャリア、加齢、あるいは、保守的か攻撃的かという性格によるとも言える。それは、構造論としての伝統的なコンティンジェンシー理論に固有のものである。岸田（1985）は、こ

れに対して、ワイクを中心とする組織行動論の新展開に抛りながら、理論的説明を試みている。

第2の問題は、イナクトメントの概念を導入すれば片づくように見えるが、第1の問題とともに、かりに管理者がそう思いこんだとしても、どうしてそれに情熱・精力を傾けるのかという別の問題が生じる。「きまぐれ」が「本気」に転じる契機を理論的に説明する必要がある。

第3の問題は、そもそも業績なるものを、だれが、どのように、何と比較して評価するのかという、社会科学に固有な主観的で政治的な色彩を帯びている。そのような面はそもそも構造論では捨象されるはずである。ドナルドソンが、あるいは岸田が、にもかかわらず、あえてそのような側面に手を着けようとした。構造論に引きずられつつ揺らいでいるのか、それとも、それと訣別してそれを乗り越えようとしているのか。しかし、理論家が安易に宗旨替えをするとは考え難い。いずれにしても、理論的に立ち入った検討を要する大きな問題である。

3 修正理論と批判的考察

(1) 組織のポートフォリオ

ドナルドソンによれば、業績全般を左右する複数の原因が互いに相互作用するかを分析するのに、リスクの概念と財務ポートフォリオの概念を利用できる (Donaldson, 1999)。

「組織のリスク」は業績に応じて時間とともに変わる。業績が大きく揺れる組織は、不適合状態にあると、低業績をきっかけとして適応的な構造変革をおこすであろう。他方、適合状態にあると、高業績をきっかけとしてコンティンジェンシー要因 (e.g., 規模) を急速に増大させるであろう。

規模や構造の面での漸進的变化は長期的な成長と成功に繋がる。中小規模から大規模への発展には業績の揺れを経る必要がある。したがって、最適リ

スクはゼロではない。ゼロでないからこそ、適応と成長が可能となる。

いわゆる「ポートフォリオ理論」によれば、ポートフォリオのリスクは、個々の要素のリスクからも要素間の相関関係からも、影響を受ける。2つの要素が高いリスクを帯びており、かつ、それらが負の相関関係（あるいはあるとしてもごくわずかな正の相関関係）にあるなら、それらは個々の要素1つよりもポートフォリオのリスクを小さくする。一方の上昇が他方の下降によって相殺されるので、全体の揺れはいずれか1つよりも小さくなる（Marcowitz, 1952）。

組織のポートフォリオ理論は、このような財務ポートフォリオ理論を組織に応用している。組織は組織全体の業績の原因からなるポートフォリオとみなされ、その構成要素は個々の原因である。個々の要素は（時間とともに変化する）ある程度のリスクを持ち、しかも他の要素とも互いに関係がある。

組織のポートフォリオ理論には、組織の業績、したがって組織変革にとって重要な原因となる8つの要因がある。4つは組織変革を促し、それらはリスクを大きくする（景気循環と事業のリスク）か、業績を悪化（競争と負債）させる。残る4つは組織変革の前提となるものであって、リスクを小さくする（多角化、事業部制、役員）か、業績を高める（撤退）。8つの要因は適応の成否と関係し、適応的な変革と成長を規定する。

組織変革を促す要因

(i) 景気循環

景気循環は、その経済の活動レベルの継続的な変化であり、時間とともに上下運動を繰り返す（Kuczynski, 1986）、企業の収益性もそれによって左右される。好景気によって企業は成長し、適合状態にある企業は既存の構造に不釣り合いなまでにその規模を拡大する。不適合状態によって業績は悪化するけれども、不適合を相殺するほど景気が上向きなら、その企業はうまく行き続ける（てしまう）。

こうして、好景気の業績への影響は、不適合状態によるそれとは負の相関関係にあるために、変革が必要であるにもかかわらず適応的な組織変革を阻んでしまう。景気が下降すると、不適合状態に基づく低業績がさらに悪化し、適応的な組織変革が起こる。すなわち、必要な構造が採用される（Chandler, 1962）。

（ii）競争

競争が熾烈であればあるほど利潤率は低下し、不適合を原因とする業績悪化から危機状態に陥り、適応的な変革をせざるをえなくなる。競争は、同業他社の数からもグローバル化からも（Dunning, Kogut, and Blomstrom, 1990）、競合他社の性質からも、影響を受ける。他の条件が一定なら、同業他社が適合状態にある限り、不適合状態であれば収益は減少するであろう。

たとえば、競合他社が適合状態にあるなかで、多角化しているのに職能部門制のまま不適合状態にあれば業績は悪化するが、その後事業部制を採れば、適合状態を取り戻す。他方、競合他社が不適合状態にあれば業績は相対的に悪化しないから、事業部制を採ることはない。こうした相対的な考え方が業績と組織変革に対する適合性の影響の分析に必要であって、従来のコンティンジェンシー理論に欠けていた面でもある。

（iii）負債

負債によって、超過利潤が減少し、業績が悪化して危機に陥る可能性が大きくなる。よって、不適合状態にあるときに負債の割合が増えると、適応的な変革の可能性も大きくなる。

（iv）事業のリスク

ある事業のリスクは業績の良し悪しにあらわれる。事業のリスクは事業変革に影響を与える。ある事業部の構造とそのコンティンジェンシー要因との間の不適合に基づく低業績をきっかけとして、コンティンジェンシー要因に適合する構造が採用される。逆に、高業績は、成長の加速とコンティンジェンシー要因の増大の結果、不適合を招く。事業のリスクが大きいほどその業

績も不安定となるので、その事業は適応し、成長し、長期的に成功する。そのような展開は企業全体の成功に繋がる。

要するに、景気循環、競争、負債、事業上のリスクは、いずれも組織変革に対してプラスに関係する要因である。

組織のポートフォリオは、BCG (Boston Consulting Group) によるあのPPM (product portfolio management) とどこが異なるのか。そのような視点から、それと組織変革の関係を中心に検討する。

4つの要因に共通する考え方は、危機に陥れば適応の可能性が大きくなるということである。なるほど、好景気のうちに営業外収益増に基づく経常利益増となれば、肝腎の売上減の事実は注目されにくくなるし、競合他社の失策による相対的な業績優位はありうるし、無借金なら債権者からの五月蠅い声はないし、リスクが大きい事業であれば業績には敏感になりがちであろう。

しかし、ちょうどPPMにおけるマイナス面がそうであるように、いずれの要因も、変革に対してマイナスに作用する可能性もある。言い換えれば、業績の測定、評価、解釈、といった認知上の問題がそこに絡む余地があるのである。それを左右するのは、端的に言えば、あるリスクを、脅威と見るか好機と見るか、あるいは、ゼロと見るかそうでないか、その判断基準としての価値観である。

そのような価値観は、当事者の個人的な背景、すなわち経歴、年齢、勤続年数、人脈(しがらみ)、といった特殊具体的な要因と無縁でない(Chandler, 1962)。たとえ理論上「変革が必要である」と当事者が気づいていても、経済的理由以外の何らかの事情により、変革が拒否される(あるいは見送られる)ことはしばしばある。

実際、好景気であるからこそきつく引き締める用心深い管理者もいれば、競合他社の動向を気にすることなく唯我独尊の姿勢を貫くトップもいるであろうし、無借金状態を維持するためにさらに警戒する財務担当者もいるであろうし、さらには、リスクが小さい事業であっても業績の動向に敏感な幹部

もいる。

相対的な視点が必要であることはその通りであるが、「こうなればあなる」式の if-then 型思考，経済人仮説，あるいはミクロ経済理論的な見方を，むしろ乗り越えなければならない。コンティンジェンシー理論全体がそもそも if-then 型の思考の上に成り立っているために，ドナルドソンもそこから抜け出せていないように思われる。

手塚による指摘にあるように，存続しているならそのすべては適合に向かう傾向がある，大局的・長期的に適合していたから存続している，不適合であったから存続できなかった，そのような研究者・観察者の観点のみに拠っている限り，当事者・管理者に固有の視点は意図的に排除される。であるから，学説上の分業に頼るしかないようにも見える。

けれども，その両者の往来は思考実験によって可能である。すなわち，環境決定論と自由意志論，これらを往来するなかで組織の全体像を記述・説明することが，後述する新理論の道筋なのである。

組織変革を抑える要因

(v) 多角化と事業部化

多角化によって企業のリスクは軽減される (Penrose, 1980)。互いに異なる産業の景気循環に由来する事業リスクの凸凹が多角化を通じて相殺されるからである。多角化は事業部制を招く (Rumelt, 1974)。また，事業部制はリスクを軽減するため，企業全体のリスクを小さくする (Hoskisson, 1987)。事業部長が各事業部の利益責任を負う独立採算制の下，それぞれの景気循環が反映されて，各事業部の利益は互いに関係なく上下する。こうして，事業部化は，多角化企業の事業部間において負の相関関係を高め，企業全体のリスクを小さくし，多角化と相互作用する (Donaldson, 1999)。

事業部制を採っている多角化企業は，企業全体のリスクが小さく，低業績をきっかけとして危機に陥る可能性も小さい。したがって，不適合状態に陥

っても必要な適応的変革を避ける傾向があり、長期的に「そこそこの」業績で推移する。組織論は伝統的に、優れた戦略的意思決定、経営資源の配分、事業部の規律、そういった面から事業部制を讃えてきた(Williamson, 1970)。コンティンジェンシー理論もまた、事業部制が多角化に適合し、高業績をもたらすとしている(Chandler, 1962)。

こういったことが事業部制に内在しているにもかかわらず、組織のポートフォリオ理論は長期的には組織変革それ自体のマイナス面を示唆している。すなわち、ひとたび事業部制を採れば企業全体の低業績を端緒とする危機とは関係がないから適応もできない、と。

(vi) 撤退

多角化して事業部制を採用している企業のこうした適応不全の傾向は、さらに別の理由によっても強まる。それが撤退である。構造を再編成するのではなく、低業績の事業からの撤退にとどまるかもしれない。多くの多角化企業は、長期にわたって1つずつ事業を切り捨てながら全体の収益を維持し、かつ、核となる部分を変えないようにする。撤退は、もっとも手近な戦術であり、適応的な変革を避けて「そこそこの」状態を維持するための手段でもある。

(vii) 役員

いわゆる平取締役(平取)もまた、企業全体のリスクを小さくする。エージェンシー理論と取引費用理論によれば、平取は株主の代わりに、管理者に対して必要な統制を行う。そのことによって、企業利益は上がり、株主利益も上がる(Jensen and Meckling, 1976)。他方、スチュワードシップ理論(stewardship theory)はその逆である。管理者が統制から解放されると内発的動機づけが強まって、支配的な役員らは企業の利益を上げて株主の利益に資する(Davis, Schoorman, and Donaldson, 1997)。

このように、平取の企業利益や株主利益への影響の研究は複雑である(e.g., Baysinger and Butler, 1985; Donaldson and Davis, 1991; Ezzamel

and Watson, 1993; Kesner, 1987)。実際には影響の平均値はゼロという結果もある (Boyd, 1995)。組織のポートフォリオ理論は、役員構造の結果としての業績のレベルでなく、業績の揺れに注目する。

平取はリスクのある行動を常務以上ほどには認めたがらない。上級管理者なるものは、新規のかつ大規模な工場や研究開発への投資といったリスクを伴う拡大策を提起する。自社の内情に詳しいがゆえに、将来構想に自信を持っているからである。彼らが取締役に就くと、その信念を持ち込んで取締役会で訴えることにより、他の取締役に影響を与える。しかし平取は、そのような予測が単なる前提に過ぎず欺瞞であると見切って、リスクの小さい戦略を採る (Baysinger, Kosnik, and Turk, 1991; Hill and Snell, 1988)。

こうして、組織のポートフォリオ理論は、平取が企業のリスクを小さくし、企業の利益の揺れを小さくする、と結論づける (Daily and Dalton, 1994)。平取は、必要な適応的組織変革を導くような低業績、その低業績に繋がることをそもそも避けたい。無意識のうちに、平取は長期的成功を妨げる要因となっているのである。

多角化、事業部化、撤退、役員、4つの要因が相俟ってリスクを小さくし、適応的な組織変革を抑え、長期的に「そこそこの」業績を生んでいる。多くの大企業は、4つの全てではないにせよ、そのいくつかを抱えて、自らの適応問題を慢性化させている。

8つの要因を考慮に入れると、次のことが言える。

多角化しないで、職能部門別を採っていて、荒い景気循環の下で競争していれば、必要な変革と成長を遂げる可能性が大きい。そこには、負債を積極的に背負い込んで、撤退を潔しとしない、そういう役員がいる。他方、多角化して事業部制を採り、穏やかな景気循環の下でほとんど競争をしていなければ、必要な変革も成長も遂げる可能性は小さい。そこには、負債を背負い込みたがらず、業績が悪化すればすぐに撤退する、そういう役員 (平取) がいる。

業績に影響を与える要因を特定し、それらと適合・不適合の相互作用を特定すれば、組織変革の体系的な理論を展開できる。それは、業績が悪化して危機に陥るまで必要な適応的変革を遂げることはない（Chandler, 1962）という洞察に基づいている。

ドナルドソンは、このように組織のポートフォリオ理論を展開しているが、そもそも何をもって「適応的な変革」と言うのか。ドナルドソンが言う SARFIT (structural adaptation to regain fit) とは、「適合の回復による適応」を意味する。その定義から、多角化戦略それ自体あるいは（子会社化ではなくて）事業部化が適応的な変革を抑制する、と結論づけることは短絡的である。

なるほど、多角化戦略に応じて、職能部門制から事業部制へ構造を再編することを、適応的な組織変革と称することには異論はない。しかし、ひとたび事業部制を採用したからといって、その後の、事業の追加、予算配分による各事業部の軽重の変更、総花的から戦略的へあるいはその逆の転換（土屋, 1984）、撤退、解散・精算、といった重要な意思決定はトップに固有のものである。こうした意思決定は適応的な変革と称すべきでないということなのか。

構造面に必ずしもあらわれない変革はいくらでもある。たとえば、十分に時間を割いて練られて立案された多角化戦略を実施しないという土壇場の英断、投資予算額の大幅増減による主たる事業の変更、短期的な現状不採算部門に対する長期的視点からの投資額引き上げ（PPMの用語で言うなら「負け犬」への積極的な投資）、生え抜きではなく引き抜きによるトップ人事政策、いわゆる定年の年齢変更、社外取締役（ないし社外執行役）の導入や割合の変更、などである。このような政策転換は SARFIT には該当しないから変革とは呼べない、となるのか。

いま、不採算部門をすべて削ぎ落とし続けた結果、かつての職能部門制に落ち着いたとする。このばあい、一連の意思決定とその実施を、適応的な変

革とは言わないのか。その結果、かりに複数事業部のときよりも収益も利益も増加していたら、ドナルドソンは何と言うのか。ただし、ライバルの単なる失策に基づく自社の相対的な成功・存続は、変革ではなく、変化ないし変動と称するべきである（林，2000）。

平取は「守り」に徹する性向があるから、「攻め」を要する組織変革には向かない、とドナルドソンは言いたげである。しかし、そもそも、圧倒的に大多数のホワイトカラーは、自分には企業家精神がないから、自ら事業を興す勇気がないから、事業主として面倒なことにかかわりたくないから、安定した大企業に雇ってもらいたくて、希望する会社へ就職したはずである。リスク嫌いがリスク好きになれと言われても、それは無理な注文であろう。

他方、個々の役員のリスクに対する選好が、ずっと不変であるとは限らない。たとえば、ある平取が、何らかの事情で創業者や発起人と直接接触する機会を持ち、その結果、そういった人たちから重大な刺激を受けて、「守り」が「攻め」に、あるいは「きまぐれ」が「本気」に転じることがある。逆に、いつ引き抜かれたり独立したりしてもおかしくないと思われる「攻め」の色彩が濃い平取が、業務上の重大な失敗や結婚などの後に、急に「守り」に転じてしまうこともまれではない。

さらに言うなら、リクルート社のような企業をどうみればよいのか。大規模でありながら、企業家精神に富んでいて、かつ事務処理能力にも長けた、いわゆるブランド校出身の若者たちが、次々に入社しては、早晩、三々五々に中途退社して独立してゆく（江副，2003）。長期雇用慣行のなかにあって、このような企業家増殖装置とでも称すべき大企業にも、平取は存在する。かりに、同社の平取が守りに徹していたとしても、それでもなお、同社独特の雰囲気は「守り」の色彩を帯びるには至らないであろう。

（2）暫定的適合と異業績適合

第2と第3の問題について、ドナルドソンは以下のように論じる。

不適合から適合への移行について。

適合とは何かを、管理者はいかに知るか。伝統的なコンティンジェンシー理論では、管理者はそれをわかっている、という暗黙の前提を措いている。これは非現実的である。規模が大きくなれば公式化も進む。ところが、規模に適合する公式化のレベルを定めるための回帰方程式がわかっている人は、研究者を除いてほとんどいない(Child, 1973)。さらに、管理者は規模に関して必要な数値を知っている必要がある(Pugh, et al., 1968)。かりに管理者がその数値を知っているとしても、公式化などの変数は抽象的なのですぐに使えるわけではない(Pfeffer, 1997)。

現実の適応は暫定的適合への移行である。適合状態へ向かうけれども、暫定的な適合に到達するにすぎない。コンティンジェンシー要因に適合するのに必要なレベルと実際のそれとの間には完全には埋まらない隔たりがあって、そのギャップを小さくするように構造のレベルが調節される。多角化をすれば、いずれ事業部制が採られる(Channon, 1973; Dyas and Thanheiser, 1976; Palmer, Jennings, and Zhou, 1993; Rumelt, 1974; Suzuki, 1980)。それによって業績も向上する(Donaldson, 1987)。

しかし、事業部制を仔細に検討してみると、その多くは構造が不完全であって完全な事業部制にみられる属性を必ずしも備えていない(Williamson and Bhargava, 1972)。たとえば、意思決定が分権化されていない事業部制もある(Hill, 1985)。かくて、多くの事業部制は多角化のレベルに完全な適合ではなく暫定的な適合をしている。

暫定的な適合は、不適合よりはましであり、さらなる成長に繋がる可能性もある。こうして、暫定的な適合状態にあるにすぎなくても、「そこそこの」業績と成長を維持できる。コンティンジェンシー要因と構造における漸進的变化を繰り返すには、暫定的な適合を繰り返せばよい。

この暫定的な適合という考え方は現実的であって、管理者は適合が何であるかではなく、間違いのない方向(correct direction)を知っていればよい。

「間違いのない方向」とは、過去の意思決定に基づく外挿（extrapolating）である。管理者は、完全な知識を持っていないので、最適でなくとも満足できる解決策が手許にあればそれを利用する（Simon, 1976）。プリム（Priem, 1994）によれば、管理者は、必ずしも完全な適合に到達させることなしに、不適合から適合へと組織を移行させてそのギャップを小さくすることで、構造変数を増大させる。暫定的な適合への移行は、管理者の信念によって導かれる組織変革と合致する。

そもそも、「完全な適合」なる概念は、サイモンによって糾弾された最適解の概念と本質的に同じである。けれども、「暫定的な適合」が満足解と同等の意味で提示されているわけではない。というのは、ドナルドソンが用いている「間違いのない方向」の意味が、成功とは限らないが少なくとも失敗のない過去からの延長、すなわち外挿とみられているからである。

実際には、そのような外挿に対して、当事者たる管理者に固有の価値観、先入観、経験則が加味されて、必ずしも最適ではないであろうけれども悔いの残らないような、納得できる意思決定が行われている。それがワンマンの独断によるのかチームの合議によるのか、程度の差はあるにせよ、単なる外挿だけを「間違いのない」方向としていわば盲目的に採ることはありえない³⁾。

現実の事業部制には幅があって、教科書的な、お手本となるような構造と過程が遍く観察できるわけではない。であるからといって、そのことを、暫定的な適合の概念なしに説明できないわけでもない。現場の管理者が完全な適合の何たるかを知らないのは、ちょうど、最適解の具体的な内容を知らないのと同じである。

暫定的な適合は、操作可能で便利な概念であるかのように聞こえるけれども、その本質は、理論的にも現実的にも不毛である。そこそこの業績をよしとする漸進的变化は、ゆでガエル現象（Tichy and Devanna, 1986）と称される適応不全を招く最大の原因でもあって、危険な保守主義に他ならないか

らである。

次に等結果性について。

ウッドワード（Woodward, 1965）によると、低レベルの技術（単位生産と小バッチ生産）における適合は、中レベルの技術（大量生産）における適合や高レベルの技術（装置生産）におけるそれと同じ業績である。それが真実なら、ある企業が技術のレベルを低から、中、高へと高めるのはなぜか。

この理論的欠陥は構造的コンティンジェンシー理論の本質に根ざしている。コンティンジェンシー理論では、ある構造の業績はいくつかの要因で丸められる。その中心は業績の原因たる構造である。

規模や技術といった変数をコンティンジェンシー要因としてのみ扱って、それ以上の意味はないとみるのは近視眼的である。その一例は、戦略概念である⁴⁾。戦略は事業部制のコンティンジェンシー要因として取り扱われる（Hoskisson, 1987）。事業部制は多角化戦略に適合するので、企業が多角化戦略を採るとき、事業部制は高業績を達成する。したがって、戦略は業績には貢献せず、構造の業績への影響を緩和するにすぎない。これが、構造的コンティンジェンシー論者の戦略に対する見方である。

他方、戦略論においては、戦略は業績の原因であると当然視されている。多角化戦略が業績を向上する（e.g., Rumelt, 1974）という因果関係の一貫した研究がないため、戦略研究は、戦略と業績の関係に幅があることを検証している。

戦略的経営の研究によれば構造は戦略と業績の関係を繋ぐ。ヒルら（Hill, Hitt, and Hoskisson, 1992）によると、個々の多角化にはそれに適合する構造があるため、多角化に適合する構造を採用するなら業績も向上する。相互に無関連の製品を扱う高度に多角化した企業には十分に分権的な構造が適合する。対照的に、互いに関連する製品を扱う、ある程度多角化している企業ではそこそこに分権化された構造が適合する。

かりに、業績とコンティンジェンシー要因が関係ないとすると、コンティ

ンジェンシー変数のレベルを上げる理由がない。たとえば、なぜ企業は、技術のレベルを上げないまま、パッチ生産から装置生産への移行に必要な投資を行うのか。

コンティンジェンシー要因が組織の業績を向上する原因であるなら、適合の道は、等結果のなかの1つではなく、異業績 (hetero-performance) の1つである。適合は必ずしもそのすべてが同じ業績を産むことはなく、様々な業績を産む。

もっとも低いコンティンジェンシー変数との適合は、2番目に低いコンティンジェンシー要因との適合による業績よりも業績が低い。そのため、そちらに適合するように動機づけられる。「コンティンジェンシー変数のレベルの上昇が原因となって業績が向上する」という説明は、組織がなぜそのコンティンジェンシー要因のレベルを上げて、低レベルのコンティンジェンシー要因における適合に留まっていないかという疑問に対する、ドナルドソンの答えである。

適合状態にあれば、コンティンジェンシー変数 (e.g., 規模) のレベルは上昇する。それゆえに、不適合状態へ向かう。当初はその不適合ゆえに業績は悪化する。しかし、新しい構造を採って、新しい適合に移行すると業績が向上し、それ以前のコンティンジェンシー変数のレベルを上昇させるきっかけとなる。

こうして、ある組織がコンティンジェンシー要因と構造を拡大させようと思えば、個々の段階で業績が向上するので、ある適合状態から次の適合状態へと向かってゆく。適合の異業績理論は、適合状態にあってもそこに留まることはない、という組織の不均衡理論と整合する。

異業績なる概念も、暫定的な適合と同様に、ドナルドソン自身の問題提起に対して十分に説得的なものであるとは思われない。なぜなら、等結果性はそれほど単純な概念ではなく、以下に論じるように、こみ入っているからである。

まず、適合状態から不適合状態へ、あるいはその逆への移行に関して、前段において、適合がどういうことであるかを知らなくとも暫定的な適合で十分である、という前提を措いている。そうであるなら、第1に、適合から不適合へもその逆も、管理者はその方向すら知らなくてもよいことになる。

それよりも厄介なのは、第2に、「(暫定的であるにせよ)適合している」と管理者が思いこんでいることである。あるいは、コンティンジェンシー変数が(それをだれがいつどこで評価するかは別として)完全かそれに近いかたちで適合している場合、その結果が業績に反映されるまでにタイムラグがあるため、せっかく適合しているのに「まだ適合に至っていない」か「行き過ぎている」と管理者が思いこんでいることである。

このような心理的な意味での「意図せざる結果」(長谷, 1991)を考慮に入れることなく等結果性を論じるべきではない。なぜなら、それが組織の不均衡理論の構築の手がかりの1つであると見られるからに他ならない(林, 2000)。

次に、高業績をきっかけとする変数のレベルを上昇させる、あるいは、低業績をきっかけとして構造変革を行う、さらに、それがごく僅かであっても低業績から高業績をすべての管理者は選好する、ドナルドソンはこのような前提を措いている。

意図せざる結果を前提とすれば、わざわざ異業績適合という概念を用意しなくてもよいし、また、異業績適合の概念を用意してみたところで、結局のところ、その意味するところは経済人仮説と同語反復である。むしろ、ドナルドソンの問題意識から掘り下げるべきは、先述の「リスクをどう評価するか」というのと同様に、業績を、だれが、どのように、何と比較して評価するか、ということである。

なぜなら、過去と比べてあるいは他社と比べて高業績であると客観視できるとしても、その評価次第では、ただちにコンティンジェンシー変数のレベルを上げようとしないうち、他社と比べて低業績がどれほど長く続いてもそれを

危機とは思おうとしない(思えない)、そういうトップは現実存在するからである。さらには、業績と構造の関係が薄いとわかっていながら、自身の権限を誇示したり形式的な実績を示したりするために、安易に構造をいじる、そういうトップも実際にはいる。その原因もまたトップの価値観にある。

最後に、百歩譲って、上述のように「管理者は業績に反応する」という前提を受け入れるとしても、その業績が短期のそれか長期のそれかによって、管理者の反応は正反対になってしまう。これについてもドナルドソンは何も語っていない。

4 結語

修正コンティンジェンシー理論のなかで、組織のポートフォリオという考え方それ自体の評価については、本稿では留保する。そこで示された8つの要因のうちの役員(に対する人間観)こそが、冒頭の自身の問題意識に対する突破口になると思われる。残る7つの要因はどれも経済学的な色彩と偏りがあるため、エージェンシー理論や取引費用経済学と同様に、産業組織論者ポーター(Porter, 1980)による貢献と本質的に同じである。

すなわち、それら7つは、当事者としてのトップが意識すべき対象(ポーターの場合は、既存のライバル、川上、川下、潜在的参入者、代替品)を体系的に示してくれる。ところが実際、それらをどう受け止めるか(られるか)はまったく別の話である。同様にして、また前節で詳しく検討してきた通り、暫定的な適合、異業績、これら両概念も的を射ていない。

それゆえに、役員こそが、唯一、組織の不均衡理論を体系的に記述・説明するための決定的な鍵となる。これが本稿の主張である。ここでは、新理論ないし代替理論の可能性を示唆するものとして、組織の定義とそれに基づく「組織の重心」概念の有効性を指摘しておきたい(林, 2000, 2005a, 2005b, 2007)。

今後の研究課題は、組織の重心の概念について、これを高田保馬による勢力との関係（林，2008）をきっかけとして、さらに概念的に精緻化することである。

注

- 1) 本稿は、平成20年度長崎大学学長裁量経費「新任教員研究支援プログラム経費」から支援を受けた成果の一部である。
- 2) ドナルドソンによる組織研究に関しては数家（1989）を参照。
- 3) こうしたありえないことが現実起きると、たとえば老舗の暖簾を汚す不祥事のように、世間の注目を集めがちである。
- 4) 戦略論の史的展開については宇田川（2007）を参照。

参 考 文 献

- Barney, J. (1990), "The debate between traditional management theory and organizational economics: Substantive differences or intergroup conflict?", *Academy of Management Review*, Vol.15, No.3, pp.382-393.
- Baysinger, B. and H. Butler(1985), "Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition," *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol.1, No.1, pp.101-124.
- Baysinger, B., R. Kosnik, and T. Turk(1991), "Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy," *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.1, pp.205-214.
- Boyd, B.(1995), "CEO duality and firm performance: A contingency model," *Strategic Management Journal*, Vol.16, No.4, pp.301-312.
- Burns, T. and G. Stalker(1961), *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- Chandler, Jr., A.(1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: M.I.T. Press.
- （有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社，2004年。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，1967年。）
- Channon, D.(1973), *The Strategy and Structure of British Enterprise*, London: Macmillan.
- Child, J.(1972), "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice," *Sociology*, Vol.6, No.1, pp.1-22.

- Child, J. (1973b) , " Predicting and understanding organization structure , " *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18 , No. 1 , pp.168-185.
- Daily, C. and D. Dalton(1994) , " Corporate governance and the bankrupt firm: An empirical assessment , " *Strategic Management Journal*, Vol. 15 , No. 8 , pp.643-654.
- Davis, J. , F. Schoorman, and L. Donaldson(1997) , " Toward a stewardship theory of management , " *Academy of Management Review*, Vol.22 , No.1 , pp.20-47.
- Donaldson, L.(1985) , *In Defence of Organization Theory: A Reply to the Critics*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Donaldson, L.(1987) , " Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: In defence of contingency theory , " *Journal of Management Studies*, Vol.24 ,No.1 pp. 1-24.
- Donaldson, L.(1995) , *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Donaldson, L.(1996) , *For Positivist Organization Theory: Proving the Hard Core*, London, UK: Sage.
- Donaldson, L.(1999) *Performance-Driven Organizational Change: The Organizational Portfolio*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Donaldson, L.(2001) , *The Contingency Theory of Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Donaldson, L. and J. Davis(1991) , " Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns , " *Australian Journal of Management*, Vol.16 ,No.1 pp. 49-64.
- Dunning, J. , B. Kogut, and M. Blomstrom(1990) , *Globalization of Firms and the Competitiveness of Nations*, Lund, Sweden: Lund University, Institute of Economic Research.
- Dyads, G. and H. Thanheiser(1976) , *The Emerging European Enterprise: Strategy and Structure in French and German Industry*, London: Macmillan.
- Ezzamel, M. and R. Watson(1993) , " Organizational form, ownership structure and corporate performance: A contextual empirical analysis of UK companies , " *British Journal of Management*, Vol. 4 , No.3 , pp.161-176 .
- Ghoshal, S. and P. Moran(1996) , " Bad for practice: A critique of the transaction cost theory , " *Academy of Management Review*, Vol. 21 , No. 1 , pp.13-47.

- Hill, C. (1985) , " Oliver Williamson and the M-form firm: A critical review , " *Journal of Economic Issues*, Vol.19 , No.3 , pp.731-751 .
- Hill, C. and S. Snell(1988) , " External control, corporate strategy, and firm performance in research-incentive industries , " *Strategic Management Journal*, Vol.9 , No.6 , pp.577-590 .
- Hill, C. , M. Hitt, and R. Hoskisson(1992) , " Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms , " *Organization Science*, Vol.3 , No.4 , pp.501-521 .
- Hoskisson, R. (1987) , " Multidivisional structure and performance: The contingency of diversification strategy , " *Academy of Management Journal*, Vol.30 , No.4 , pp.625-644 .
- Jensen, M. and W. Meckling(1976) , " Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure , " *Journal of Financial Economics*, Vol.3 , No.4 , pp.305-360 .
- Kesner, I. (1987) , " Directors' stock ownership and organizational performance: An investigation of *Fortune* 500 companies , " *Journal of Management*, Vol.13 , No.3 , pp.499-508 .
- Kuczynski, M. (1986) , " Recent developments in business cycle theory , " *Journal of Economic Dynamics and Control*, Vol.10 , No.1-2 , pp.255-260 .
- Lawrence, P. and J. Lorsch, with the research assistance of J. Garrison(1967) , *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University
(吉田博訳『組織の条件適応理論: コンティンジェンシー・セオリー』産業能率短期大学出版部, 1977年。)
- Markowitz, H. (1952) , " Portfolio selection , " *Journal of Finance*, Vol.7 , No.1 , pp.77-91 .
- Palmer, D. , P. Jennings, and X. Zhou(1993) , " Late adoption of the multidivisional form by large U. S. corporations: Institutional, political, and economic accounts , " *Administrative Science Quarterly*, Vol.38 , No.1 , pp.100-131 .
- Penrose, E. (1980) , *The Theory of the Growth of the Firm* , 2nd. ed. , Oxford: Blackwell.
(末松玄六訳『会社成長の理論(第二版)』ダイヤモンド社, 1980年。)
- Pfeffer, J. (1997) , *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*, New York: Oxford University Press .

- Porter, M. (1980) , *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
(土岐坤・服部照夫・中辻万治訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年。)
- Priem, R. (1994) , “ Executive judgement, organizational congruence, and firm performance, ” *Organization Science*, Vol.5 , No.3 , pp.421-437 .
- Pugh, D. , D. Hickson, C. Hinings, and C. Turner(1968) , “ Dimensions of organization structure. ” *Administrative Science Quarterly*, Vol.13 , No.1 , pp.65-105 .
- Rumelt, R. (1974) , *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston, CA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University
(鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977年。)
- Simon, H. (1976) , *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization* , 3rd ed. , New York: Free Press.
(松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『新版・経営行動：経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社, 1989年。)
- Suzuki, Y. (1980) , “ The strategy and structure of top 100 Japanese industrial enterprises 1950-1970, ” *Strategic Management Journal*, Vol.1 , No.3 , pp.265-291 .
- Tichy, N. and M. Devanna(1986) , *The Transformational Leader*, New York: Wiley.
(小林薫訳『現状変革型リーダー：変化・イノベーション・企業家精神への挑戦』ダイヤモンド社, 1988年。)
- Van de Ven, A. and R. Drazin(1985) , “ The concept of fit in contingency theory, ” in B. Staw and L. Cummings(eds.) , *Research in Organizational Behaviour*, Vol.7 , Greenwich, CT: JAI Press, pp.333-365 .
- Weick, K. (1969) , *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Wesley .
(金児暁訳『組織化の心理学』誠信書房, 1980年。)
- Weick, K. (1979) , *The Social Psychology of Organizing* , 2nd ed. , Reading, MA: Wesley .
(遠田雄志訳『原書第2版・組織化の社会心理学』文眞堂, 1997年。)
- Williamson, O. (1970) , *Corporate Control and Business Behavior: An Inquiry into the Effects of Organization Form on Enterprise Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
(岡本康雄・高宮誠共訳『現代企業の組織革新と企業行動』丸善, 1975年。)
- Williamson, O. (1975) , *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, New York: Free Press .

(浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社、1980年。)

Williamson, O. (1996) , " Economic organization: The case for candor , " *Academy of Management Review* , Vol.21 , No.1 , pp.48-57 .

Williamson, O. and N. Bhargava(1972) , " Assessing and classifying the internal structure and control apparatus of the modern corporation , " in K. Cowling(ed.) , *Market Structure and Corporate Behaviour: Theory and Empirical Analysis of the Firm* , London: Gray-Mills , pp.125-148 .

Woodward, J. (1965) , *Industrial Organization: Theory and Practice* , London: Oxford University Press .

(矢島鈞次・中島壽雄訳『新しい企業組織：原点回帰の経営学』日本能率協会、1970年。)

宇田川元一 (2007)「戦略論研究の展開と課題：現代戦略論研究への学説史的考察から」経営学史学会年報第14輯『経営学の現在：ガバナンス論、組織論・戦略論』文眞堂、160-171頁。

江副浩正 (2003)『かもめが翔んだ日』朝日新聞社。

数家鉄治 (1989)「Donaldsonの組織理論」『大阪商業大学論集』第84号、43-62頁。

岸田民樹 (1985)『経営組織と環境適応』三嶺書房(白桃書房、2006年)。

土屋守章 (1984)『企業と戦略：事業展開の論理』日本リクルートセンター出版部。

手塚公登 (2000)「コンティンジェンシー理論再考」『企業診断』第47巻第7号、20-25頁。

長谷正人 (1991)『悪循環の現象学：「行為の意図せざる結果」をめぐる』ハーベスト社。

林徹 (2000)『革新と組織の経営学』中央経済社。

林徹 (2005a)「組織の革新：内部当事者の保革対立」岸田民樹編『現代経営組織論』有斐閣、224-243頁。

林徹 (2005b)『組織のパワーとリズム』中央経済社。

林徹 (2007)「構造革新」稲葉元吉・山倉健嗣編『現代経営行動論』白桃書房、177-191頁。

林徹 (2008)「高田保馬の勢力論と組織」経営学史学会年報第15輯『現代経営学の新潮流：方法、CSR・HRM・NPO』文眞堂、120-129頁。