

組織のコンティンジェンシー理論は どのような役割を果たしたか？ －組織理論の展開からのレビュー－

三 浦 雅 洋

目 次

1. 研究対象と問題意識
2. 組織のコンティンジェンシー理論 (CTO) とは
3. CTO の原型：イギリス組織研究を背景とした登場
4. CTO の形成：アメリカ経営学との合流
5. CTO の展開：ダイナミック化とマルチ化
6. CTO への批判：外的妥当性への疑問視
7. 組織理論の展開からみた CTO の役割と限界
8. 結論

1. 研究対象と問題意識

本稿では、組織理論の展開という観点から、組織のコンティンジェンシー理論 (The Contingency Theory of Organizations [CTO と略]) がどのような役割を果たしたのかを振り返っていく。まず結論から述べると、組織のコンティンジェンシー理論は、(CTO が登場する) 以前の組織理論が十分に引き上げてこなかった「現実の組織 (Real Organization)」へのアプローチを切り開いたことによって、組織理論の展開に非常に大きな貢献を果たした。しかしながら、CTO は、「現実の組織」を「組織構造 (Organizational Structure)」(もしくは「組織形態 (Organizational Form)」) として代理的に捉えたため、結果として、現実の組織を形作っている重要部分の多くを捨象することになってしまった。これが組織理論の展開という観点から見たときの CTO の役割と限界ということになるが、はたして、この結論は何を意味するのだろうか。本稿では、CTO の基本的着想、その原型と形成と展開、そして CTO への批判について説明しながら、CTO が果たした役割と限界を明らかにしていく。

以下、第2節では、まず CTO とは、どのような組織理論なのかを、CTO の基本的着想を説明する。第3節から第6節では、CTO が登場してきた背景と原型、CTO としての形成と展開、そして CTO への批判について紹介する。これらの説明と紹介に基づいて、第7節で、組織理論の展開という視点からみとき CTO はどのような役割を果たし、どのような限界に直面したのかを再検討する。

2. 組織のコンティンジェンシー理論 (CTO) とは

組織理論を多少なりとも学んだ経験のある人たちにとって、組織のコンティンジェンシー理論 (CTO) が、今日に至る組織理論の展開のなかで、1960-80年代にわたる約30年以上もの長きにわたって、華々しい一時代を築いた組織理論であることはよく知られている。また、組織理論の初学者であれば、CTO が、かつて非常に大きな影響力を有していた組織理論であると前置きしてもらえればよい。いずれの立場にしても、組織理論の展開を知るうえで、避けては通れないのが、CTO ということになる。

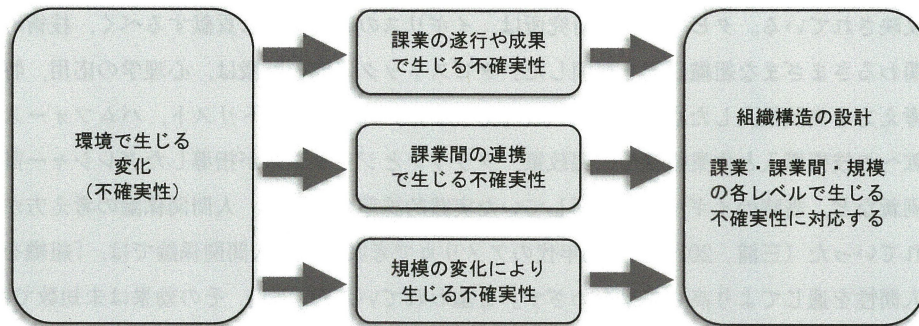
では、CTO とは、どのような組織理論なのだろうか。CTO の基本的着想は、次のようにまとめることができる。

「組織構造 (Organizational Structure)」や「組織の成果 (Organizational Performance)」は、それらが置かれている環境との「適合度 (Degree of Fitness to Environments)」により規定される (Donaldson, 2001)

こうした組織と環境の関係性に着目した CTO の考え方は、さまざまな組織理論が利用できる現代の視点から見れば、もはや当然視されており、特別な意味があるようには思えない。しかしながら、CTO が登場してきた1950-60年代、(バーナード・サイモン理論のような高度に学術的な組織理論という意味ではなく) 一般に「組織の理論」と言ったとき、そこにはまだ科学的管理法や管理原則の影響が色濃く残されていた。そして、この一般に言う「組織の理論」に期待されていたことは、「あるべき組織とは何か」や「(現状の組織を少しでも変革して) よりよい組織をいかに設計するのか」といった実践的な構造設計の課題に対する解決策であった (三浦, 2018)。こうした状況において、CTO が提唱した「環境との適合度 (以下、フィットと略)」というキーワードは、実践的な構造設計の課題を解決する重要なヒントとして注目された。

このように CTO では「フィット」が重要なキーワードとなるが、ではなぜ「コンティンジェンシー (Contingency)」という用語が用いられるのだろうか。辞書を引けば、“Contingency”には「偶然性」や「偶発性」といった訳語が与えられているが、ここではより理解しやすいように“Contingent”という形容詞の意味から考えてみよう。“Contingent”には、一般に「不測の」や「不確実な」といった訳語があてられているが、そこには「予測できない」、「制御できない」といった意味も含まれる。組織にとって予測できないもの・制御できないものとは、組織による予測や制御が及ばない「(外部) 環境」である。CTO の展開を整理しているドナルドソンによれば、図1に示すように、環境で何らかの変化が生じると、まず環境の変化は組織における課業 (Task) の遂行を不安定にし、その成果を不確実なものとする (Donaldson, 2001)。次に、課業の不確実性に対応せず、そのまま放置しておくと、やがて組織全体の成果の低下となって表われてくる。組織の成果を低下させないためには、課業の不確実性を抑え込もうとする組織構造が選択されるようになる。こうした意味で、最終的に組織構造や組織の成果を規定してくれるのは、つまるところ (外部) 環境で生じる不確実性であると言えることから、「コンティンジェ

図1. 組織のコンティンジェンシー理論 (COT) の基本的着想



出所：Donaldson, L (2001) *The Contingency Theory of Organizations*, Sage Publications. (Chapter1より筆者作成)

ンシー理論 (Contingency Theory)」と呼ばれるようになって¹⁾。

それでは、組織の理論として CTO の斬新さは、どこにあったのだろうか。先述したように、1950-60年代に、一般に「組織の理論」と言ったときに、そこには科学的管理法や管理原則の影響が色濃く残されていた。より具体的に言えば、組織構造を設計するときに用いられたのは、「分業の原則」や「専門化の原則」といった組織設計に関する素朴な管理原則であった²⁾。これらの原則は、「あるべき組織像」から演繹的に導かれる設計原則を唱えただけの規範論であり、「企業の複雑な組織構造をどのように設計するのか」といった、経営者が直面する実践的な構造設計の課題解決に役立つような代物ではなかった。もちろん、そこには「(外部) 環境」や「不確実性」といった視点も含まれていないため、実際の企業組織がおかれている事業環境の経済的・社会的条件や競合企業から受ける競争圧力といった、組織が予測できない環境要因なども全く考慮されていない。CTO 以前、一般に想起されてきた組織の理論がこうした状況にあったため、CTO において「環境 - 組織構造 - 組織成果」に関する体系的な関係が明らかにされてくると、組織構造の設計という実践的課題に現実的な解決策を提示してくれる組織の理論として、CTO に期待が集まるのもごく自然の流れであったといえる。それでは、組織構造の設計という実践的課題の解決を期待された CTO は、どのようにして登場してきたのだろうか。

3. CTO の原型：イギリス組織研究を背景とした登場

CTO の原型は、1950-60年代のイギリス組織研究を背景として登場してきた。既に多くの研究で確認されているように、CTO の原型は、タビストック研究、バーンズ&ストーカーの実態調査、そしてウッドワードによるより精巧な実態調査といった一連のイギリス組織研究のなかで形作られてきた(岸田, 2006)。ここでは当時のイギリス組織研究が、生産性の向上や技術革新の促進といった実践的課題の解決を期待されていたことに特に注目しながら、この一連の流れをおさえておこう。

3.1. タビストック研究

1950-60年代のイギリス組織研究が、実践的課題の解決を期待されていたことは、1947年にイギリス

の公的研究機関として設立されたタビストック研究所（Tavistock Institute）が手掛けた一連の組織研究によく反映されている。タビストック研究所は、イギリスの戦後復興に貢献するべく、技術導入や産業組織に関わるさまざまな組織研究を展開した。タビストック研究の特徴は、心理学の応用、特に人間関係論の考え方を実践投入した点にあった（Wren, 1994）。エメリー、トリスト、バムフォース等が指導した炭鉱への技術導入と作業組織の改編政策、ブラウンとジャックスが指導したグレシャー計画と報酬体系の刷新など、当時のイギリスが直面していた実践的課題の解決に、人間関係論の考え方が積極的に投入されていった（三浦, 2019）。1930年代のアメリカで考案された人間関係論では、「組織を構成する人間の人間性を通じてより高い成果をめざす」と謳われていたが、当時、その効果は未知数であった。実際、タビストック研究も、あらゆる面で成果を残したわけではなかった。それでも、人間関係論という未知の考え方を積極的に投入したのは、戦後復興を急ぐイギリスの意欲を表していたといえよう。

3.2. バーンズとストーカーの実態調査

1950-60年代のイギリス組織研究において、タビストック研究は多方面で大きな影響を与えたが、今日 CTO の源流として位置づけられるバーンズとストーカーの実態調査も、そうしたタビストック研究の一環として着手されたものであった。この実態調査を主導する以前、バーンズは、エジンバラ大学の社会学者として、スコットランドの電機産業の技術革新について検討する「スコティッシュ計画」に関わっていた（Burns and Stalker, 1961）。バーンズによると、もともとスコットランドにはイギリスでも有数の電機産業が根付いていたが、第二次大戦中のアメリカで開発された高度な電機技術が、戦後は民生品に転用され、小型ラジオやテレビといった革新的な電気製品が、イギリス市場にも押し寄せてこようとしていた。こうした技術の変化や厳しい経済情勢に直面して、スコットランドの電機産業がいかに関技術革新を促進すべきなのか、そしてどのように生き残るべきなのか、イギリスが直面していた実践的課題に、バーンズもまた巻き込まれていた。そして計画の早い段階でバーンズが見出したのは、技術革新を促進する管理手法や組織構造は、おそらく大量生産の工程を管理する手法や組織構造とは大きく異なっているだろうということであった。

スコティッシュ計画に関するバーンズの研究成果はタビストック研究所の目に留まり、研究所の支援を受ける形で、バーンズは心理学者のストーカーとともに、イギリスの各種産業で所定の成功をおさめている企業がどのような管理手法を採用し、どのような組織構造を形成しているのかについて実態調査をおこなった。この実態調査の結果は、1961年に出版された彼らの著書 *The Management of Innovation* において公表された。この著書のなかで、バーンズとストーカーが特に強調したのは、事業環境と組織構造の関連性であった。既に市場や技術が確立された事業環境では、大量生産工程の管理が中心となるため、結果として、組織構造は生産効率を重視した「機械的な色合いが強い体系（Mechanistic System）」となり、その一方で市場や技術が十分に確立されておらず、絶えず技術革新を推し進めていかなければならない事業環境では、製品開発や市場開拓が中心となるため、結果として、組織構造は組織成員の創造性や成員間のコミュニケーションを重視した「生命的な色合いが強い体系（Organic System）」となっている（Burns and Stalker, 1961）。こうしたバーンズとストーカー

表1. バーンズとストーカーによる実態調査 (1961) の調査結果一覧

	レイヨン紡績業	歯車製造業	ラジオ・テレビ製造業	総合電機
事業環境の性質	相対的に安定 技術や市場についてよく理解されている	緩やかな市場の拡大 改良された製品に対する需要の拡大	変化の度合いは大きい ただし新しい技術や市場に関する予測は可能	技術進歩や市場の移り変わりが非常に激しく、事業環境を予測することは極めて困難
課業の性質	標準的な製品を効率的に生産する	(顧客の要望に基づいた) 基本的製品を効率的に生産する	競争が激しい環境なかで新製品を効率的に設計し生産し販売すること	急速な技術革新の活用と新しい市場の開拓
組織構造	組織階層が整備され職務が明確に定義される	職能的別の組織階層 職務の責任範囲は大雑把 職務の範囲が安定していない	組織上の職位・職務はあまり意識されていない 全ての管理部門では販売競争に勝ち抜くことが最大の関心事	個々人の仕事を特化させないように明確に注意する 他者との協業のなかで個人の仕事が定義される
権限の性質	組織階層における公式的な職位が明確に定義されている 先任権が重視される	組織階層に基づいているが、権限の範囲は明確に定義されていない ただし、特別な委員会や会議体が関与する場合を除く	権限と責任の範囲は明確に定められていない 実際に問題を解決できる人々に権限が付与される	権限は個人のスキルや能力に基づいて付与されるが、ただ非公式的で流動的である
コミュニケーションの方法・様式	コミュニケーションの方法は規定や規則により明確に決められている 主として上意下達	コミュニケーションの方法は規則と慣習で決められている ただし、特別な委員会や会議体が関与する場合を除く また、若年社員はトップに自由に相談できる	企業内の全ての階層と部門で情報交換が絶えず行われ、会議も頻繁に開催される	完全に自由で非公式的 コミュニケーションの内容は組織全体の関わることで、そのプロセスは途絶えない
仕事に対する従業員の関りかた	特定の職務に対する責任感 忠誠心や従属感が重視される	基本的には自分の職務に関わる ただし、職場全体の状況から柔軟な対応を求められることもある	所属する部署への期待に応えようとする 協力の要請や役割変更の柔軟な解釈にも対応する	組織全体の関心事と直結した課業に全力で取り組む 相当のストレスと不確実性に耐える能力が求められる

機械的な色合いが強い体系

← ← ← ← → → → → 生命的な色合いが強い体系

出所: Morgan, G (1997) *Images of Organizations* (2nd edition), Sage Publications, pp. 46-47
 (Burns and Stalker (1961) に記載されたデータに基づき、モーガンが作成したもの)

が描き出した「事業環境 - 組織の課業特性 - 組織構造」の関係について、モーガンは、表1に示すような一覧で整理している (Morgan, 1997)。

バーンズとストーカーが公表した実態調査の結果は、もちろん当時のイギリスが直面していた実践的課題の解決に応用されたが、それ以上に、組織の理論にも非常に大きな衝撃を与えた。前述したように、1950-60年代において組織の理論といえば、まだ一般的には「分業の原則」や「専門化の原則」といった素朴な管理原則が想起されていたため、バーンズとストーカーの実態調査は、企業組織の設計に応用できる非常に高い実践性を感じさせただけでなく、組織構造の一般原理を解明できる非常に高い学術性をも感じさせたからである。そして実際に、イギリス国内だけでも、インペリアル・カレッジのJ. ウッドワードやバーミンガム・カレッジを拠点としたアストングループが同種の実態調査で追随し、組織の理論は全く新しい局面に入っていく (岸田, 2006)。

3.3. ウッドワードによる精巧な実態調査とその影響

1965年に *Industrial Organization* として発表されたウッドワードの実態調査は、バーンズとストーカーの実態調査と比較して、より精巧に事業環境、課業特性、生産技術、構造特性の関連性を描き出し

た（Woodward, 1965）。課業特性と生産技術として、小口品のバッチ生産、大口品のバッチ生産、量産品のバッチ生産、量産品のプロセス生産が分類された。構造特性としては、企業規模（従業員数）、組織階層（階層の数）、職務の種類（計画・管理部門、購買・保守点検や人事などのスタッフ部門、生製造と販売のライン部門）、統制の幅、管理者比率、スタッフ比率、熟練労働者比率などが測定された。

こうした綿密な調査に基づいて、ウッドワードは、課業特性に見合った生産技術を導入し、それを円滑に運営するための構造特性を兼ね備えた組織が、より高い成果を上げていると結論づけた。例えば、統制の幅を考えると、小口品のバッチ生産を営んでいる企業では、（統制の幅として）20-30名の現業者を管理している企業が成功しているが、その一方で、量産品のプロセス生産を営んでいる企業では、（統制の幅として）11-20名の現業者を管理している企業が成功していた。これらは課業特性と生産技術と構造特性が高次元で整合していると、組織の成果が高まることを意味していた。

ウッドワードによる精巧な実態調査の結果は、単に構造設計の実践的問題や組織構造の原理的解明といった視点から重要であるだけではなく、もっと広範に、生産性の向上や高い利益率の達成など、企業経営全体の視点からも非常に重要であることを意味していた。こうしてイギリスで点火された新しい組織理論を構築しようとするムーブメントは、その後、アメリカ経営学と合流していくことになる。

4. CTO の形成：アメリカ経営学との合流

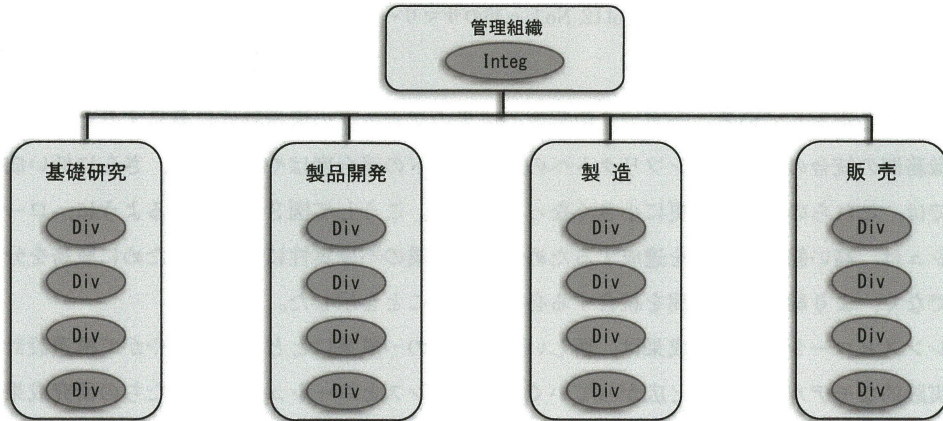
1950-60年代のイギリス組織研究は、新しい組織理論を構築しようとする一大ムーブメントを生み出し、やがてそれはアメリカ経営学と合流して、新しい組織理論としてのCTOが形成されていく。その先駆けとなったのが、ローレンスとローシュによる組織構造と組織成果の関係に関する理論的・実証的研究である。ウッドワードの研究にヒントを得て、ローレンスとローシュは、一連のイギリス組織研究の成果を、彼らがビジネス・スクールで直面していた組織構造の設計問題に応用した。彼らは、まず構造設計の問題を、「職務の分化（Differentiation）」と「職務間の統合（Integration）」の組み合わせの問題として定義し、「職務の分化 - 職務間の統合」の組み合わせが、どのように組織成果に反映されるのかを定量的に検証した。その結果、彼らは、増え続ける課業の不確実性に対応するために職務を分化させても、それだけでは（課業レベルでの成果を高めることはできても）組織全体の成果を高めることはできないこと、そして職務の分化と同時に、より綿密に職務間を統合することによって、はじめて組織の成果を高めることができると結論づけた（Lawrence and Loasch, 1967a）。

こうしたローレンスとローシュの研究結果をよりよく理解するために、ここでは彼らが行った化学製品製造業における6つの企業組織の比較研究を簡単に紹介してみよう。ウッドワードによる実態調査では「環境 - 組織構造 - 組織成果」の関係が総合的に描き出されたが、ローレンスとローシュは、これらの関係のうち「組織構造 - 組織成果」の関係を明らかにするため、同じ事業環境のなかで操業している6つの企業の組織構造（構造Ⅰから構造Ⅵ）を研究対象として、その構造特性を定量的に測定し、それぞれの企業の構造特性と組織成果を比較した。そして、「組織全体の成果は、職務の分化の度合いと職務間の統合の度合いの適合度と関係している」という仮説を分析した（Lawrence and Loasch,

1967b)。

まず彼らが研究対象として選んだ化学製品製造の環境特性は、技術革新の影響が大きく、それに応じて生産技術や経済市況も大きく変わるため、課業の不確実性は総じて高かった。事業環境の不確実性が高いことは、課業の不確実性も高くなることを意味し、実際に化学製品の開発・製造・販売については想定外の問題が起こりやすく、それに対応するため職務が増設される傾向にあった。こうした事業環境を前提として、次にローレンスとローシュは、それぞれの企業組織における課業とそれに対応した単位組織を、①基礎研究、②製品開発、③製造、④販売として記述した (図2参照)。

図2.「職務の分化」と「職務間の統合」の組み合わせとしての構造設計問題



* 組織構造の設計問題とは、さまざまな課業で発生する不確実性に対応するための「職務の分化」と分化された職務と職務を統合する「職務間の統合」の組み合わせの問題として捉えることができる。

出所: Lawrence, P. and J. Loasch L (1967) "Defferentiation and Integration in Complex Organizations" *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No.1, pp.1-47. を参考に筆者作成

これらを想定して、ローレンスとローシュは、それぞれの単位組織における課業を遂行するための職務分化の程度を、次のような6つの点から4段階で量的に測定した。①平均的な統制の幅、②組織階層の数、③下位組織の成果を評価する時間間隔、④下位組織の成果を評価する方法の正確さ、⑤公式的なルールの制定の程度、⑥評価方法の細かさ。さらに、測定された職務分化の程度から、各職務間の相関係数を算出することにより、職務間の統合の程度を特定した。こうした測定の結果、6つの企業組織における職務分化の程度、職務間の統合の程度、コンフリクト解消のモード、そして組織の成果の関係は、表2に示すようなものとなった³⁾。

表2から、ローレンスとローシュの仮説が支持されていることがわかる。表2に示された組織の成果に着目すると、6つの企業は、高い成果のグループ、中程度の成果のグループ、低い成果のグループと3つに分類できる。高い成果のグループの構造特性に着目すると、課業の不確実性に対応するために職務分化の程度が高いが、職務間の統合も非常によく行われており、職務間で発生するコンフリクトへもさまざまな方法で対応している。これは、職務分化の程度、職務間の統合の程度、コンフリクトへの対応モードの豊富さが、高い次元で適合していること（高レベルのフィット）が、高い組織の成果に結び

表2. ローレンスとローシュによる実態調査 (1967b) の調査結果一覧

	「職務の分化」 の度合い	「職務間の統合」 の度合い	「コンフリクトの解決」 への関与の度合い	組織の成果
構造I	高	高	高	高
構造II	高	高	高	高
構造III	低	高	低	中
構造IV	高	低	低	中
構造V	高	低	中	低
構造VI	低	低	低	低

出所: Lawrence, P. and J. Loasch L (1967b) "Defferentiation and Integration in Complex Organizations"
Administrative Science Quarterly, Vol.12, No.1, p.45のサマリーに基づいて筆者作成

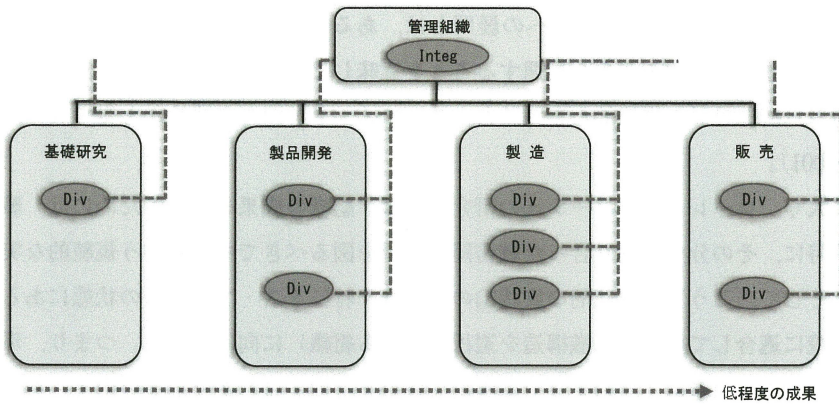
ついていることを示している。一方で、中程度の成果のグループの構造特性に着目すると、職務分化の程度、職務間の統合の程度、コンフリクトへの対応モードの適合度はやや下がり、さらに低い成果のグループでは、これらの適合度は更に小さくなってしまう。こうして図3にまとめるように、ローレンスとローシュは、高い組織の成果を達成するためには、課業の不確実性に対応するために職務を分化させるだけでなく、より綿密に職務間を統合する必要があることを示した。

ローレンスとローシュの研究成果は、新しい組織研究の一成果にとどまらず、やがて構造設計や組織変革の実践的なモデルの開発へと広がっていく。ローレンスとローシュが、自分たちの研究成果を、科学的管理法や管理原則から導かれる当時の一般的な「組織の理論」と区別するために、「組織のコンティンジェンシー理論 (The Contingency Theory of Organizations)」という名称を使ったことから、以後、「コンティンジェンシー」の名称が一般的に使われるようになる (Lawrence and Loasch, 1967a)。折しも1960年代、アメリカの主要企業は、新たな成長路線として事業の多角化と企業のコングロマリット化を推進していたため、構造設計や組織変革といった問題は、まさに時流に合った経営課題にもなっていた。こうして1950-60年代に一大ムーブメントを引き起こしたイギリス組織研究は、1960年代に完全にアメリカ経営学と合流して、さらに大きなムーブメントを生み出していくことになる。

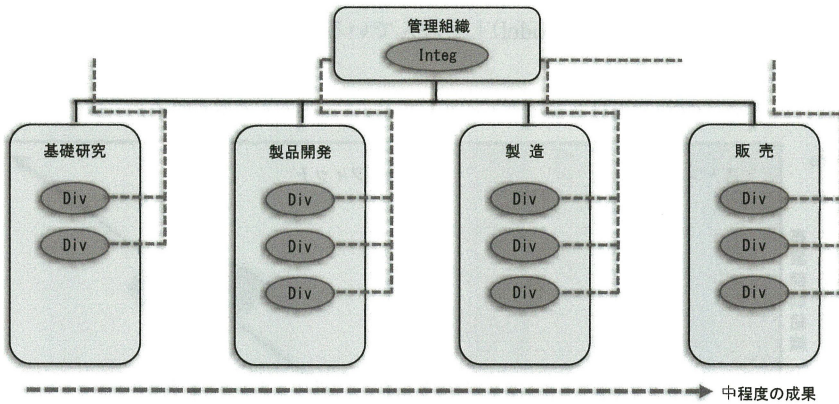
5. CTO の展開: ダイナミック・モデルとマルチ・モデル

1960年代のアメリカにおいて、CTO は構造設計の問題を中心に形作られたものの、その着想は直ちに動機づけの問題やリーダーシップの問題など、ミクロレベルの組織行動論へも転用された (Fiedler, 1967; Mores and Loasch, 1970)。ただ CTO の原点となった構造設計の問題を中心に振り返ったとき、その後の CTO は、フィットのダイナミック・モデルとフィットのマルチ・モデルという大きく2つの方向へ展開されていった (Donaldson, 2001)。そこで本節では、CTO の展開として、ダイナミック・モデルとマルチ・モデルの基本的着想について説明するとともに、1970-80年代の組織研究を席卷したともいえる CTO のダイナミック・フィット・モデルと CTO のマルチ・フィット・モデルの代表例を紹介してみよう。

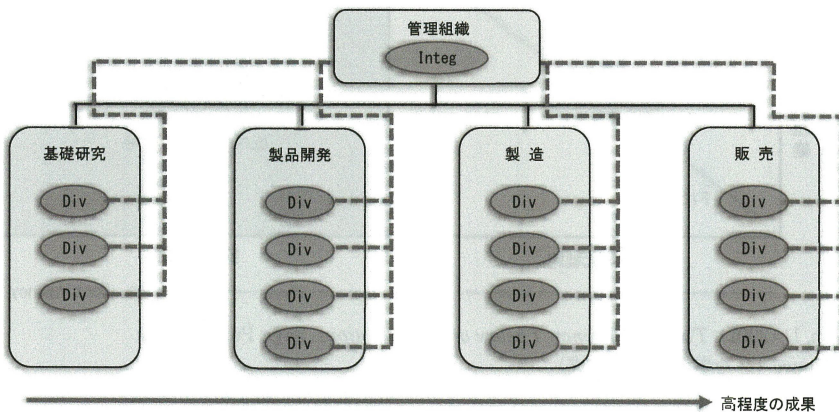
図3. 「職務の分化」と「職務間の統合」の組み合わせと組織成果の関係



* 「職務の分化」の度合いが低いと、課業レベルで生じる様々な不確実性に対応できないため、最終的な組織の成果も低くなる。



* 「職務の分化」の度合いが高まり、課業レベルで生じる様々な不確実性に対応できるようになっても、「職務間の統合」の度合いが低いと、最終的な組織の成果は高くない。



* 「職務の分化」の度合いが高まり、課業レベルで生じる様々な不確実性に対応できるようになり、さらに「職務間の統合」の度合いも高まると、最終的な組織の成果も高まる。

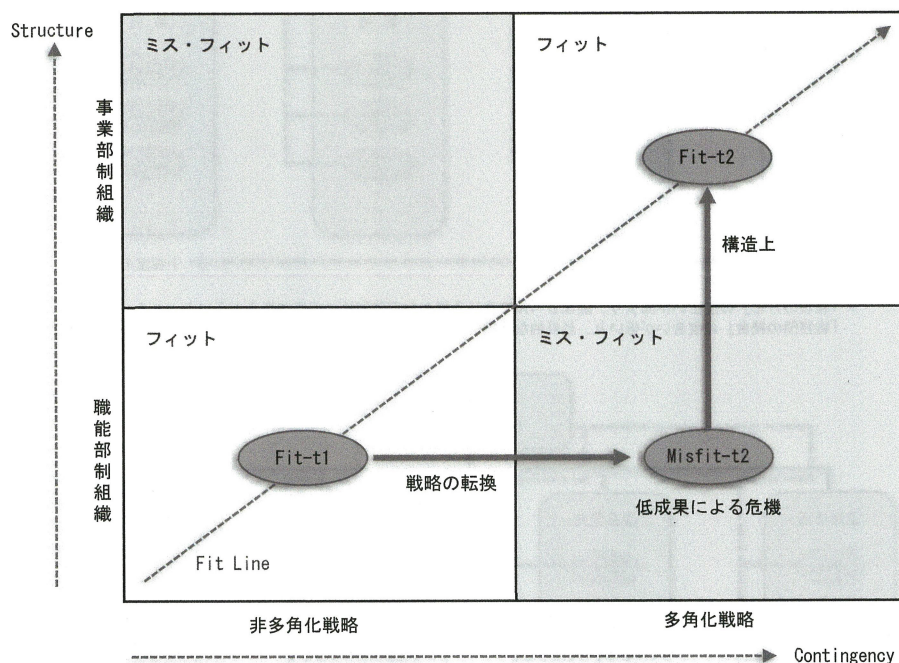
出所：Lawrence. P. and J. Loasch L (1967) "Differentiation and Integration in Complex Organizations" *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No.1, pp.1-47. を参考に筆者作成

5.1. ダイナミック・モデルへの展開

CTO におけるダイナミック・モデルへの展開とは、ある一時点において定点観測されていた CTO に、時間経過を加味し、動的モデルへ展開することを意味している。フィットのダイナミック・モデルの基本的着想は、構造設計の規範的な実践論とミス・フィット解消の必要性から得られたものであった (Donaldson, 2001)。

1970年代に入り、ローレンスとローシュの研究成果は、組織の成果を高めるためには、職務の分化を推進すると同時に、その分化に釣り合った職務間の統合を図るべきであるという規範的な実践論へつながっていた。そして、こうした規範的な実践論の矛先は、特にミス・フィットの状態にある組織（すなわち、事業環境に適合していない組織構造を選択している組織）に向けられた。つまり、環境とミス・フィットの状態にある組織は、そのままでは満足な成果を上げることができないので、環境のなかで生き残っていくためには、現行の構造を事業環境に見合った構造へと変革し、再びフィットした状態へ移行させるべきであると考えられた。こうした論理をまとめてドナルドソンは、「SARFIT モデル (Structural Adaptation to Regain Fit Model)」と呼んでいる (Donaldson, 2001)。

図4. COT におけるダイナミック・フィット・モデルの基本的イメージ



出所：Donaldson, L (2001) *The Contingency Theory of Organizations*, Sage Publications.
(p.14の Figure 1.2 を参考に筆者作成)

単純な SARFIT モデルは、図4のように示されるが、図中に示された構造の適応プロセスは、時間経過をともなったダイナミックなプロセスとなっている。ある一時点において環境とのフィットを保ってきた構造 (Fit-t1) も、環境の変化に応じて発生する不確実性に対応するために戦略を転換すると、

戦略を転換した次の時点において、環境と構造との間にミス・フィットを生じさせる (Misfit-t2)。このミス・フィットを解消するために、構造変革を行って、再びフィットした状態 (Fit-t2) が作り出される。再びフィットした状態へ無事に移行すると、組織の成果は再び高まりはじめる。これがCTOのダイナミック・モデルの基本的着想である。

こうしたCTOのダイナミック・フィット・モデルは、実証的研究を通じて、その現実妥当性も少しずつ確認されていく。例えば、ルメルトは、アメリカ企業の多角化戦略とその成果の関係を、CTOのダイナミック・フィット・モデルで説明している。戦後、数多くのアメリカ企業は多角化戦略を通じて新たな成長路線を歩み始めたが、そのためには戦略転換と同時に構造変革が必要とされた。この研究命題そのものは、既に1960年代に、経営史家チャンドラーの史的事例研究のなかで指摘されたものであったが、これをヒントに、ルメルトは、数多くのアメリカ企業が新たな成長路線として多角化戦略への転換を果たしていくと、その戦略を効果的に実行するために、事業部制組織への構造変革を成し遂げたことを実証している (Rumelt, 1974)。

これ以外にも、CTOにおけるダイナミック・モデルの一例としては、ナドラーとタッシュマンによる「戦略的組織デザインの整合性モデル」や、ミラーとフリーセンの「組織ライフサイクル・モデル」といったモデルも挙げることができる (Nadler and Tushman, 1987; Miller and Friesen, 1984)。こうしたCTOにおけるダイナミック・モデルへの展開は、1970-80年代に展開されたCTOの華々しい研究成果であった。

5.2. マルチ・モデルへの展開

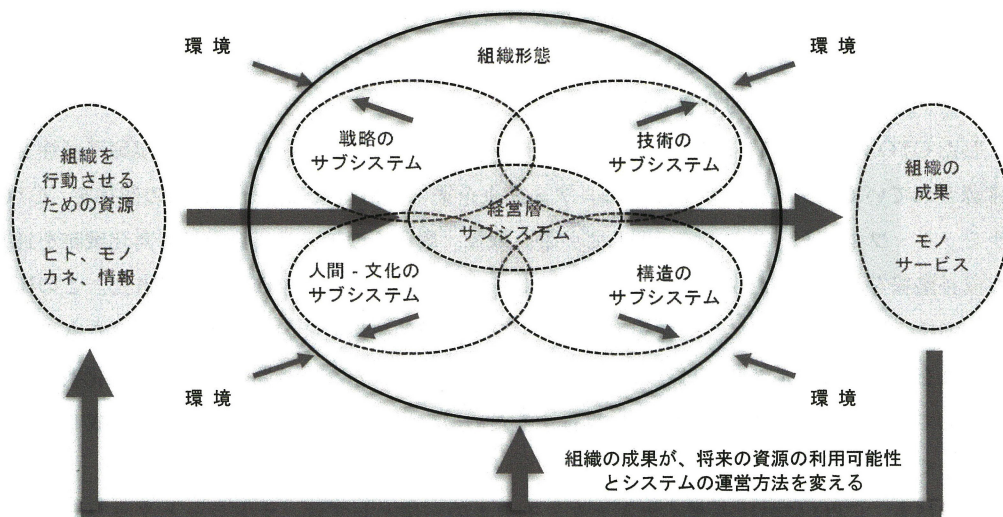
CTOにおけるマルチ・モデルへの展開とは、「環境 - 組織構造 - 組織成果」というCTOの基本要素に、戦略や技術や人的資源といった複数の要素を加味して、多元的なフィット (マルチ・フィット) へ展開することを意味している。モーガンは、マルチ・フィット・モデルの基本的イメージを、図5のように示している (Morgan, 1997)⁴⁾。

図5に示されるようなマルチ・フィット・モデルの基本的着想とは、単純に「環境・組織構造」間のフィットだけでなく、組織構造に加えて、戦略や技術、人的資源を含めた多元的なフィット (マルチ・フィット) のほうが、環境からのインプット (経営資源) を、より効率的に環境へのアウトプット (組織の成果) に変換できるのではないかという考え方に基づいている。

マルチ・フィットという考え方が導入されてくると、CTOが説明しようとする対象は、(高い組織の成果をもたらす) 組織構造だけではなく、構造に加えて、戦略や技術、人的資源や組織文化までも加えた、より複合的なマルチ・フィットの組織形態 (Organizational Form) や組織のコンフィギュレーション (Configuration of Organization) へと移っていった (Miller, 1986)。こうしたマルチ・フィット・モデルへの傾倒は、モデルの明瞭性も手伝って、1980年代に拍車がかかっていった。例えば、マッキンゼーの7S、オオウチのセオリーZ、エクセレント・カンパニーの8C (8つの特性) といったコンサルティングの組織分析手法としても応用されていった⁵⁾。

しかし、こうしたマルチ・フィット・モデルが、はたして組織の成果を高めるのかどうかについては、

図5. COT におけるマルチ・フィット・モデルの基本的イメージ



出所: Morgan, G. (1996) *Images of Organization (2nd edition)*, Sage Publications.
(p.43の Exhibit3.3を参考に筆者作成)

十分に検証されているわけではない。こうした検証を実施した数少ない研究として、ここでは1980年代半ばにヴァン・デ・ヴェンとドレイジンが行った概念の再構築と実証研究の成果について簡単に紹介してみよう。まずヴァン・デ・ヴェンとドレイジンは、マルチ・フィットとは何を意味するのかを精査し、CTO において暗黙理に想定されてきたフィットの概念を、①選択によるフィット、②相互作用によるフィット、③システムのフィット (マルチ・フィット) の3つに分類した (Van de Ven and Drazin, 1985)。ここで選択によるフィットとは、環境 - 組織構造間のフィットを表している。相互作用によるフィットとは、組織形態を構成する要素間の相関性を表している。そしてシステムのフィット (マルチ・フィット) とは、組織形態を構成する要素間の整合性を表している。

そのうえで、彼らはカリフォルニア州とウィスコンシン州の雇用安定局における629の作業ユニットを研究対象として、作業ユニットの作業環境 (職務の不確実性や作業ユニットの規模など5変数)、作業ユニットの構造 (作業の標準化度や職員の専門性など5変数)、作業ユニット内のプロセス (コミュニケーションの様式やコンフリクト解消の方法など6変数)、そして作業ユニットの成果 (作業効率と職務満足度の2変数) に関する測定データを用いて、3つのフィット・モデルの説明力を検証した。この結果、彼らは、相互作用によるフィット・モデルには十分な説明力がないこと、そして選択によるフィット・モデルよりも、システムのフィット・モデル (マルチ・フィット・モデル) の方が、よりよく作業ユニットの成果を説明していることを明らかにした (Drazin and Van de Ven, 1985)。こうした結果から、彼らは、マルチ・フィットとは、組織形態を構成する要素間の相関性ではなく、あくまでも環境の不確実性に対応するための要素間の整合性であることを示した。また、彼らは、CTO におけるマルチ・モデルへの展開は、モデルの精緻化という点では意味があるものの、組織の成果を高めるかどうかについては、更なる検討を要すると結論づけている⁶⁾。

また、ドナルドソンは、マルチ・フィットと組織の成果の関連性を経験的に検証するためには、成果をより正確に測定すること、ミス・フィット時点での成果とフィット時点での成果を比較すること、成果の比較を行うため少なくとも数年間のデータを収集すること、成果を左右する外的要因をコントロールすることといった工夫が必要になるだろうとも指摘している (Donaldson, 2001)。

6. CTO への批判：外的妥当性への疑問視

前節までで、CTO の原型 - 形成 - 展開を簡単に振り返ってきた。こうした CTO 開発の足跡を概観してみると、それは CTO の内的妥当性を高めようとしてきた展開であり、外的妥当性を得ようとしてきた展開ではないことがわかる。すなわち、CTO は、モデルの精密性を高めようとしてきたが、より現実的に組織構造や組織成果を説明するために、他の流派の組織理論と競い合ってきたわけではなかった。このため「組織構造や組織の成果は、それらが置かれている環境との適合度によって決まってくる」という CTO の基本的着想は、他の流派の組織理論からは厳しい批判にさらされ、その外的妥当性が疑問視されることになった。そこで本節では、まず CTO への批判として、組織の制度理論と組織生態学による批判と意思決定論による批判を簡単に紹介する。

6.1. 組織の制度理論と組織生態学による批判

組織の制度理論や組織生態学は、組織構造の現実を突きつけることによって、CTO の基本的着想を批判する。組織の制度理論や組織生態学は、社会学的方法論を基盤とした組織理論となるが、これらの組織理論において想定される「組織構造」とは、組織が埋め込まれている経済的・社会的・文化的な要因を反映した安定的な体系として想定される (Meyer and Rowan, 1977; DiMaggio and Powell, 1983; Hannan and Freeman, 1989)。例えば、労働組合とは、国家によって制定された労働関連の法体系を反映して設立される組織体であり、もちろんその組織構造も部分的には法体系に基づいたものとなっている。また、企業組織内で労使交渉を担当する部署も、やはり部分的には法体系に基づいて設計されることになる。このため労働組合も企業組織内で労使交渉を担当する部署も、経済的・社会的・文化的な要因を反映しており、その内部の構造も、それぞれの課業遂行に伴う不確実性を抑制するためだけに設計されるわけではない。

こうした組織構造の現実の姿と CTO による説明を照らし合わせると、CTO の説明だけが、現実の組織構造の姿を説明するものではないことは明らかである。CTO は現実の組織構造を部分的に説明しているにすぎないと想定したとしても、CTO は組織構造のどのような部分を説明しているのか、CTO が説明する部分はどのような重要性をもっているのかといった問題について、CTO は明確な回答を出しているわけではない。

6.2. 意思決定論による批判

経済学における企業の理論や企業組織の行動理論も、伝統的に組織との接点をもってきたが、これら

の理論は、人間の意思決定（Decision Making）を理論構築の単位としてきた（Cyert, 1988）。そこでこれらの理論の立場を、とりあえず意思決定論としておくと、意思決定論は、「誰がフィットを判断するのか」、「誰がミス・フィットを認識して、誰が構造変革に着手するのか」という問いを投げかけることによって、CTO の基本的着想を厳しく批判する（Pfeffer, 1997）。

例えば、先述したダイナミック・フィット・モデルでは、環境と組織構造のミス・フィットが戦略転換を発動させ、さらに構造変革を引き起こすことを通じて、新たなフィットが形成されると説明される。この説明からは、ミス・フィットが、いわばサーモスタットのスイッチのように機能することで、戦略転換や構造変革が発動されると仮定されていることが分かる。しかし、こうした仮定は、私たちが日常的に観察している企業組織内のプロセスと既に大きくかけ離れている。現実の企業組織では、戦略の転換や構造変革への着手は、組織的な意思決定を通じて行われるものだからである（Cyert and March, 1992）。

このように考えてみると、CTO は、ある時点におけるフィットの状態を上手く描き出してはいるものの、ミス・フィットの状態が続いてしまう理由や、ミス・フィットからフィットへの移行プロセスについてはほとんど説明していないことが分かる。「現実の組織」を理解するためには、ただフィットの状態を描き出すだけではなく、ミス・フィットの状態がなぜ続くのか、ミス・フィットの状態からフィットの状態に向かい始める転換点とは何なのか、ミス・フィットの状態からフィットの状態への移行はどのようなプロセスなのかといった点についても体系的に説明する必要がある。

7. 組織理論の展開からみた CTO の役割と限界

ここまでで CTO の基本的着想、CTO の形成から展開、そして CTO に対する批判について、それぞれの主要ポイントを説明してきた。それでは最後に組織理論の展開という観点からみたとき、CTO はどのような役割を果たしたのだろうか。ここでは、組織理論の展開という観点からみた CTO の役割と限界について考察する。

7.1. CTO の役割

1970-80年代に隆盛を極めた CTO であったが、1990年代以降になると CTO に対する批判のほうがり強まった感がある。しかし、組織理論の展開にとって、CTO は少なくとも次のような役割を果たしたといえる。① CTO は「あるべき組織像」ではなく「現実の組織」を分析対象としたこと、②「現実の組織」を分析する大前提として、組織の在り方も多種多様であるという事実認識から出発したこと、③経営者が直面する現実的な課題を描き出し、部分的には、その解決策を提示したこと。

組織理論の展開という観点からみると、CTO が果たした第一の役割は、「あるべき組織像」ではなく「現実の組織」を分析の対象としたことにある。本稿で振り返ってきたように、1950-60年代、イギリス組織研究を原型としてアメリカで CTO が形成されてきたとき、一般に「組織の理論」という言葉から想起されていたのは、まだ「分業の原則」や「専門化の原則」や「統制の幅」といった、素朴な管理原

則 (One Best Way) に過ぎなかった。こうした「組織の理論」をめぐる萌芽的な状況を前提とすれば、CTO が登場したことによって、組織の研究者や企業経営の実務家が、その関心の矛先を、自分たちの目の前にある「現実の組織」に向け始めたことは、CTO が果たした第一の役割であった。

CTO が果たした第二の役割は、「現実の組織」を分析する大前提として、「組織の在り方は、その組織が存続している環境と深く結びついており、組織の在り方も多種多様である」という事実認識から出発したことである。本稿の前半で説明したように、こうした事実認識は、直接的には1950-60年代のイギリス組織研究の成果からもたらされたものであるが、CTO でも一貫して想定されてきた。組織理論の展開を見渡したとき、「現実の組織が多種多様な形態をもつ」という認識は、実は人間がもつ合理性の限界や満足化の意思決定、それに基づいて構築された企業組織の行動理論で想定される認識とも合致しており、さらには組織における意味形成や組織文化といった、CTO 以降に登場してくることになる、個別組織の特徴を高精細に描き出そうとする組織理論に、陰ながら理論構築の土台を提供している。この事実認識から CTO が出発したことは、簡単に見過ごされてしまうものかもしれないが、CTO が果たした第二の役割だといえる。

そして、CTO が果たした第三の役割は、経営者が直面する現実的な課題（構造設計や構造変革の課題）を描き出し、部分的には、その解決策を提示したことである。前節で説明したように、CTO は他の流派の組織理論から重大な欠陥を指摘されることになったが、CTO が取り組んできた組織構造をめぐる課題は、いずれも経営者が直面しうる現実的な課題であり、その課題の重要性和部分的に導かれた解決策が過小評価されることはない。環境で生じる不確実性を低減させるための組織構造上の工夫、ミス・フィットからのフィットへの移行、組織の成果を高めるためのマルチ・フィットの形成、これらの現実的な構造設計上の課題に対して、CTO は完全な解決策を提供しているわけではない。しかしながら、組織理論の展開において CTO が登場していなければ、これらの課題が描き出されることも、解決策が考案されることもなかった。こうした点で、CTO が、経営者が直面しうる現実的な構造設計や構造変革の課題を描き出し、そして部分的には、その解決策を提示できたことは、組織理論の展開において、非常に大きな役割を果たしたといえる。

7.2. CTO の限界

では一方で、組織理論の展開という観点からみたとき、CTO には、どのような限界があったのだろうか。CTO に対する批判も踏まえると、CTO には、少なくとも次のような限界があるといえる。①「現実の組織」を「組織構造」（あるいは「組織形態」）として代理的に捉えたことにより、「現実の組織」を構成している重要部分を捨象してしまったこと、②経営学との合流によって、CTO の展開は、特定の問題空間に限定されたこと、③特定の問題空間に限定されたことにより、「現実の組織」を理解するための重要課題に注意が向けられなかったこと。

まず CTO の最大の限界は、「現実の組織」を「組織構造」（あるいは「組織形態」）として代理的に捉えたことにより、「現実の組織」を構成している重要部分を捨象してしまったことである。CTO 開発の歴史を遡ってみると、イギリス組織研究やアメリカで形成された CTO では、「組織」とは「組織構造」

（あるいは「組織形態」）として捉えられている。しかし、組織と接点をもつ社会科学の研究領域においても、また他の流派の組織理論においても、単純に「組織＝組織構造」とは想定されていない。ここで厳密な「組織構造」の定義について説明する余白はないが、一般に「組織の構造」とは「組織で展開されるさまざまな行動のなかでも特に安定的に繰り返されている行動群」と考えられている（March and Simon, 1958）。こうした組織構造の概念を想定すれば、「現実の組織」には、組織構造として説明できる部分と組織構造としては説明できない部分が含まれていることになる。したがって「組織＝組織構造」として分析を進めてしまえば、当然のことながら、組織構造としては説明できない部分が完全に捨象されてしまうことになる。

こうした意味で、CTO では、「現実の組織」の重要部分となっている経営者の非日常的な意思決定（戦略的な意思決定など）も完全に捨象されてしまっている。CTO は、意思決定論から、「誰がフィットを判断するのか」、「誰がミス・フィットを認識して、誰が構造変革着手するのか」といった重大な欠陥を指摘されたが、こうした欠陥は、理論形成の初期段階から CTO が「組織＝組織構造」と想定して、「現実の組織」を構成している重要部分を捨象してしまったことに起因している。

それでは、なぜ CTO は、意思決定や問題認識といった「現実の組織」を構成している重要部分を捨象してしまったのだろうか。この問いの答えを探っていくと、経営学との合流によって、CTO の展開が、実践的課題という名の特定の問題空間に限定されてしまったという事情が浮かんでくる。前述したように、1950-60年代のイギリス組織研究においても、またその後のアメリカ経営学との合流においても、CTO に期待されていたのは、みな実践的課題の解決策であった。技術革新を促進する管理手法や組織構造とはどのようなものなのか、拡大する製品ラインや多角化した事業を効率的に管理できる組織構造とはどのようなものなのかといった、これらが CTO が取り組んできた課題である。

こうして CTO の研究対象が、実践的課題という問題空間に限定されてしまったことにより、CTO は「現実の組織」に焦点をあて始めたものの、結果的には、「現実の組織」を解明することから大きくかけ離れていった。CTO は古い管理原則で唱えられてきた One Best Way を否定することによって登場してきたが、皮肉なことに、CTO に求められていたのは、新しいタイプの One Best Way だったことになる。

ただ、人体に関する解剖学的な知識や生理学的な知識に欠けたまま、薬を処方したとしても、その薬の科学的な効果を十分に見定めることはできないと同様に、「現実の組織」に対する理解が乏しいまま、実践的な管理手法や構造設計をいくら提唱しても、それらの効果を見定めることはできない。1970-80年代に華々しい展開を見せた CTO が、後に厳しい批判にさらされたことも、また、多くの研究者が CTO から離れていったことも、最初から運命づけられているかのようであった。このように CTO が辿った足跡を見つめ直すと、組織の理論は、伝統的に経営学との接点を保ちながら開発されてきたが、経営学との接点は、時に理論開発の刺激となるが、時に理論開発の足枷にもなるという意味で、経営学との接点は、組織理論にとっては両刃の剣であるとも考えられる。

そしてもう 1 つ、CTO の限界は、その研究対象が特定の問題空間に限定されたことにより、「現実の組織」を理解するための重要課題に注意が向けられなかったことである。実践的な解決策を期待されて

いたCTOにとって、環境との適合度が高くない構造設計やミス・フィットから抜け出せない組織構造など、実践的な解決策とは程遠いと思われる組織の側面に、CTOの関心が向けられることはなかった。ミス・フィットの状態にあり続ける組織構造など、やがて環境の圧力により消えゆく運命にあると思えば、それらが実践的課題の解決に役立つとは思えないからだ。

しかしながら、「現実の組織」を理解するという観点からみたとき、CTOが注意を向けてこなかった組織の側面こそ、実は重要な研究対象である⁷⁾。例えば、ミス・フィットの状態にある組織構造がそのまま継続されてしまう論理や、ミス・フィットの状態からフィットの状態に向かい始めるのに要する労力や時間は、「現実の組織」を理解する上で、非常に重要な研究課題である。事実、こうしたCTOに見落とされてきた問題は、後に登場してくる組織生態学や組織学習論においてクローズアップされていくことになる。

8. 結論

本稿では、組織理論の展開という観点から、組織のコンティンジェンシー理論(CTO)がどのような役割を果たし、またどのような限界をもっていたのかを再検討した。CTOが基本的に主張してきたのは、「組織構造(あるいは組織形態)」や「組織の成果」は、それらが置かれている環境との「適合度(フィット)」により規定されるというものである。1950-60年代に、一般に「組織の理論」と言ったときに想起されたのは、「分業の原則」や「専門化の原則」といった素朴な管理原則であった。こうした状況のなか、CTOにおいて「環境・組織構造・組織成果」に関する体系的な関係が明らかにされてくると、組織構造の設計という実践的課題に現実的な解決策を提示してくれる組織の理論として、自然とCTOに期待が集まった。

CTOの原型は、1950-60年代のイギリス組織研究を背景として登場してきた。CTOの原型は、タビストック研究、バーンズ&ストーカーの実態調査、そしてウッドワードによるより精巧な実態調査といった一連のイギリス組織研究のなかで形作られた。

イギリスで生み出されたCTOの原型は、やがてアメリカ経営学と合流し、CTOとして形成される。その先駆けとなったのが、ローレンスとローシュによる組織構造と組織成果の関係に関する理論的・実証的研究であった。彼らは、まず構造設計の問題を、「職務の分化」と「職務間の統合」の組み合わせの問題として定義し、「職務の分化・職務間の統合」の組み合わせが、どのように組織成果に反映されるのかを定量的に検証し、経営者が直面しうる構造設計の問題に新たな解決策を提示することに部分的に成功した。

その後、1970-80年代になると、CTOは、フィットのダイナミック・モデルとフィットのマルチ・モデルという大きく2つの方向へ展開された。CTOにおけるダイナミック・モデルへの展開とは、ある一時点において定点観測されていたCTOに、時間経過を加味し、動的モデルへ展開することを意味している。一方、CTOにおけるマルチ・モデルへの展開とは、「環境・組織構造・組織成果」というCTOの基本要素に、戦略や技術、人的資源といった複数の要素を加味して、多元的なフィットへ展開

することを意味している。こうした2つの方向へ展開されたCTOは、1970-80年代に最も華々しい研究成果を残した。

CTOは、その内的妥当性を高めることによって展開されてきたが、CTOの基本的着想は、他の流派の組織理論からは厳しい批判にさらされ、その外的妥当性が疑問視されることになった。組織の制度理論や組織生態学、そして意思決定論の立場からみると、組織構造や組織成果をめぐるCTOの基本的着想は、あまりに現実からかけ離れていると批判された。

このようにCTOは、隆盛を極めると同時に、厳しい批判を突きつけられることにもなったのだが、では組織理論の展開という観点から見たとき、はたしてCTOはどのような役割を果たしたのだろうか。組織理論の展開からみたとき、CTOは少なくとも次のような役割を果たしたといえる。①CTOは「あるべき組織像」ではなく「現実の組織」を分析対象としたこと、②「現実の組織」を分析する大前提として、組織の在り方も多種多様であるという事実認識から出発したこと、③経営者が直面する現実的な課題を描き出し、部分的には、その解決策を提示したこと。

その一方、CTOには、少なくとも次のような限界がある。①「現実の組織」を「組織構造（あるいは組織形態）」として代理的に捉えたことにより、「現実の組織」を構成している重要部分を捨象してしまったこと、②経営学との合流によって、CTOの展開は、特定の問題空間に限定されてしまったこと、③特定の問題空間に限定されたことにより、「現実の組織」を理解するための重要課題に注意が向けられなかったこと。

以上のように、CTOの役割と限界をまとめると、今後、「現実の組織」について理解を深めるために、私たちにはCTOが残してきた研究成果を有効に活用する術を探ると同時に、CTOが陥った轍を教訓として忘れないことが求められているといえよう。

注)

- 1) 日本語では「状況適合理論」や「条件適合理論」と訳される。本稿では、COTの本来の意図を意識してもらうために、あえて「Contingency（コンティンジェンシー）」という用語を使い、「環境の不確実性」という用語も併用している。
- 2) キャリア初期の観察記のなかで、アージリスは、実際の作業組織では素朴な管理原則が多用されていた現状を嘆かわしく書き残している。それが彼の「組織開発（Organizational Development）」の着想につながっていく（Argyris, 1964）。
- 3) ローレンスとローシュによる実態調査の詳細については、Lawrence and Loasch（1967b）のpp.13-46（特にp.45のTable12）を参照のこと。ここでは構造問題に対する彼らの結論を紹介することを優先して、詳細な測定データは省略している。
- 4) モーガンが示しているマルチ・フィット・モデルの基本的イメージの原型は、次の文献による。Kast, F. E. and J. E. Rosenzweig（1973）*Organization and Management: A Systems Approach*, McGraw-Hill. モーガンが示しているイメージは、カストとローゼンツバイグの原型をさらに加工したものとなっているため、本稿では、モーガンのイメージを掲載した。
- 5) これらのコンサルティングの組織分析手法については、次のような翻訳書を通じて日本でも広く紹介されているので、次を参照。Pascale, R. T. and A. G. Athos.（1981）*The Art of Japanese Management*. New York: Warner Book.（深田祐介訳『ジャパニーズ・マネジメント』講談社、1981年）、Ouchi, W. G.（1981）*Theory Z*. MA: Addison-Wesley.（徳山二郎訳『セオリーZ』ソニーマガジズ、1981）、Peters, T. J. and R. H.

Waterman. (1982) *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』英知出版, 2003年)。

- 6) ドレイジンとヴァン・デ・ヴェンによる実態調査の詳細については、Drazin and Van de Ven (1985) の pp.523-534を参照のこと。ここではマルチ・フィットに対する彼らの結論を紹介することを優先して、詳細な測定データは省略している。
- 7) CTO の展開をまとめている دونالدソンは、CTO への批判や過去の展開も省みて、新しい CTO (ネオ・コンティンジェンシー理論 [NeoCTO と略]) の可能性について言及している。NeoCTO のキーワードとして、Donaldson は、「不均衡 (Disequilibrium)」、「準フィット (Quasi-Fit)」、「異なる成果 (Hetero-Performance) との対比」といった着想を従来の CTO に加味するべきであると指摘しているが、これらは正に従来の CTO が関心を向けてこなかった組織の側面である。しかし、これら NeoCTO の発想は、まだ構想段階に過ぎないと思われる。

参考文献

- Argyris, C. (1964) *Integrating the Individual and the Organization*. New York: John Wiley.
- Burns, T. and G. M. Stalker. (1961) *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Cyert, R. M. (1988) *The Economic Theory of Organization and the Firm*, Harvester NY: New York University Press.
- Cyert, R. M. and J. G. March. (1992) *A Behavioral Theory of the Firm (2nd edition)*. Madison MA: Wiley-Blackwell.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell. (1983) "The Iron Cage Revised: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields." *American Sociological Review*, Vol.48, No.2. pp.147-160.
- Darzin, R. and A. H. Van de Ven. (1985) "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory." *Administrative Science Quarterly*, Vol.30, No.5, pp.514-539.
- Fiedler, E. E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Hannan, M. T. and J. Freeman. (1989) *Organizational Ecology*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- 岸田民樹 (2006)『経営組織の環境適応』白桃書房。
- Lawrence, P. and J. Loasch. (1967a) *Organization and Environment; Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Lawrence, P. and J. Loasch. (1967b) "Differentiation and Integration in Complex Organizations." *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No.1, pp.1-47.
- March, J.G. and Simon, H. A. (1958) *Organizations*. New York: John Wiley. (高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ (第2版)』ダイヤモンド社 2014年)
- Meyer, J. W. and B. Rowan. (1977) "Institutionalized Organization: Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology*, Vol.83, No.2. pp.340-343.
- Miller, D. and P. H. Friesen. (1984) *Organizations; A Quantum. View*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Miller, D. (1986) "Configurations of Strategy and Structure: Toward a Synthesis." *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No.3, pp.233-249.
- 三浦雅洋 (2018)「テイラーの組織、ファヨールの組織－組織化のテクニックのために想定された組織像－」国士館大学経営学会『経営論叢』第7巻第2号。pp.255-277.
- 三浦雅洋 (2019)「イギリス組織研究の原点－組織形態論につながった実践的課題－」国士館大学政治研究所『政治研究』第11号。pp.117-129.
- Mores, J. J. and J. Loasch. (1970) "Beyond Theory Y." *Harvard Business Review*, May-June 1970, pp.61-68.
- Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1987) *Strategic Organization Design: Concepts, Tools, and Processes*. New York: Scott Foresman & Co.
- Pfeffer, J. (1997) *New Directions for Organizational Theory*. Mansfield, MA: Pitman

[論文] 組織のコンティンジェンシー理論はどのような役割を果たしたか?－組織理論の展開からのレビュー－ (三浦)

- Pugh, D. S. and D. J. Hickson. (1999) *Great Writers on Organizations*. Ashgate Publishing. (北野利信訳『現代経営学説の偉人たち』有斐閣, 2003年)
- Rumelt, R. P. (1974) *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Van de Ven, A. H. and R. Darzin, R. (1985) "The Concept of Fit in Contingency Theory." in Staw, B. M. and L. L. Cummings. Eds. *Research in Organizational Behavior*, Vol.7, pp.333-365, Connecticut: JAI Press.
- Woodward, J. (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press.
- Wren, D. A. (1994) *The Evolution on Management Thought (4th edition)*. New York: John Wiley & Sons. (佐々木恒夫監訳『マネジメント思想の進化』文真堂, 2003年)