

野中氏は、博士論文「組織と市場」中で組織の情報処理モデルを展開したが、

コンティンジェンシー理論は、組織の環境適合論である。

ハーバード・A・サイモンの情報処理モデルとともに、知識創造理論に影響を与えた

コンティンジェンシー理論について、今号では紐解いている。

コンティンジェンシー理論とは

私が知識創造理論を唱える上で、多大な影響を受けたのが、前回取り上げたサイモンの情報処理モデルと、今回取り上げるコンティンジェンシー理論である。この2つの理論に出会ったことが、後の知識創造の概念につながったと言っても過言ではない。情報から知識への展開のなかで、情報処理から情報創造になり、知識創造に昇華していったのである。

サイモンの情報処理モデルが個人を分析単位としていたのに対して、コンティンジェンシー理論は、組織を分析単位としていた。私は、サイモンの情報処理モデルという考え方をもちながら、環境と組織の関係、組織の意思決定、組織の情報処理過程を、著書『組織と市場』の中でまとめていった。

このように考えると、私が日本で最初にコンティンジェンシー理論を発表したということになるかもしれない。1980年には、加護野忠男（神戸大学大学院経営学研究科教授）が

日本の企業組織を調査研究した『経営組織と環境適応』を発表している。この2冊が、日本におけるコンティンジェンシー理論の草分け的存在であると言えよう。

コンティンジェンシー理論は、状況適応理論や組織の環境適合理論とも訳され、一言で言えば「組織は、環境、戦略、技術、規模などに適応した構造を持つことにより、高い成果をあげることができる」というものである。

もっとも初期のコンティンジェンシー理論は、バーンズ&ストーカーの「環境の不確実性が組織の構造を規定する」という命題であった。彼らは英国のエレクトロニクス企業15社の事例研究から、組織構造には安定的な環境に適する「機械的システム」（官僚制）と予見困難な行動が要請される環境に適合する「有機的システム」（非官僚制）があるということを見出した。この研究をきっかけとして、戦略（多角化）、技術、組織の規模などと組織構造、組織過程、成員の個人属性などとの関係の実証研究が行われた。

このような成果を統合して、統合

的コンティンジェンシー・モデルを構築した。

環境は、政治、経済、文化、社会などの広い一般環境と、組織の意思決定に直接の影響をおよぼす特定のタスク環境（たとえば製品市場）、組織の特定の活動領域での他の組織との関係が構成する組織間環境（たとえば企業と資源供給源）などが考えられる。

コンテクストは、内部組織（組織構造、個人属性、組織過程）と環境との間に介在して、内部組織に影響をおよぼす要素としてあげられる。具体的には、組織の目標・戦略、規模、技術などで、組織が環境との継続的な相互作用のなかで、生み出されてきた資源的要素である。

内部組織のなかの組織構造とは、組織の分業や権限関係の安定的パターンである。ここには、広く組織の管理システムや組織のメンバーが認知する心理的環境も含まれるであろう。個人属性は、組織の成員がもっている個人的な特質、たとえば、欲求、モチベーション、価値観、パーソナリティなどである。組織過程は、組織の成員の対人的な相互作用ある



のなかいくじろう ●一橋大学 名誉教授

早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院（パークレー校）にて博士号（Ph.D.）を取得。南山大学経営学部教授、防衛大学校教授、一橋大学商学部産業経営研究所長、北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科長、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授を経て現職。

いは活動であり、リーダーシップ、意思決定、パワー、コンフリクト解消などがこれにあたる。組織過程は、個人、集団、組織、環境をダイナミックに結びつける連続的な行動である。

組織構造、個人属性、組織過程の相互作用の中から組織の成果が生まれ、それはまた、環境、コンテキスト、組織の内部特性自体にフィードバックされる。組織は、このようなフィードバック・サイクルを通じて環境に適応していくというのが、このモデルの基本となる考え方である（図表）。

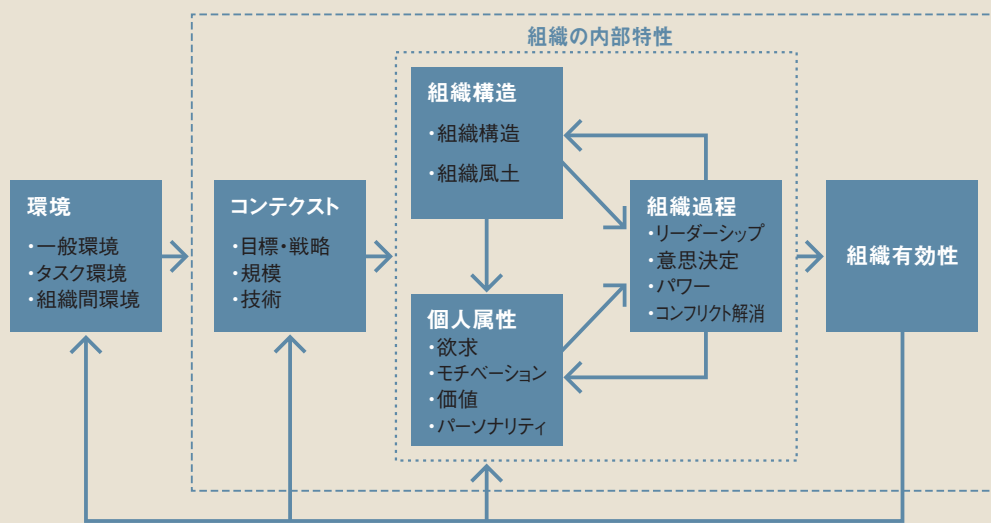
この基本とするところは、有効な組織は、コンテキスト、組織構造、個人属性、組織過程の多元的な環境適合、つまり、複合バランスをはかっているということである。言い換えれば、これらの構成要素が組

織内で、コンテキストとの関連で、さらに環境との関連で相互に適合（fit）しているかどうか、組織を有効なものにするかどうかを左右するのである。

このように、結局コンティンジェンシーとは、組織特性と成果を媒介する変数なのである。したがって組織の唯一のコンティンジェンシー理論はなく、多様なコンティンジェンシー理論が考えられるわけで、統一的なパラダイムはない。

そこで私はサイバネティックスの最小有効多様性（requisite variety）の概念を導入して、組織と市場の関係性を説明しようとした。企業がより多くの市場多様性に直面すればするほど、意思決定の負荷のために多様な情報を記録・監視・蓄積しなけ

図表 組織の統合的コンティンジェンシー・モデル



資料：野中郁次郎ほか『組織現象の理論と測定』千倉書房,1978,p14より作成

ればならない。この多様性に対抗するための最適な方法は企業自らの組織構造のなかに多様性を構築して応答する、「多様性のみが多様性を破壊することが出来る（アシュビー）」という命題である。

バークレーで学んだ日々

コンティンジェンシー理論を述べる上で、忘れられないのは、カリフォルニア大学経営大学院バークレー校で学んだ日々のことである。ここで私は、ドクター論文として、組織の情報処理モデル化についての「組織と市場」を書き上げたが、これらは偉大なるバークレーと、多くの優秀な教授たちの教えがあったことが大きい。

第1に、指導教官のフランシスコ・ニコシアの存在があげられる。私は、バークレーでは経営学ではなくマーケティングを専攻している。そのときの指導教官がニコシアである。彼の著書『消費者の意思決定モデル』は、消費者の意志決定過程をある種の情報処理モデルに基づいて論じられており、消費者行動の意思決定論を開拓した人と言っていいだろう。面白いのは、この序文を、サイモンが執筆している点である。ニコシアもサイモンに影響を受けていたのだ。サイモンが個人の意味決定モデル、

ニコシアが消費者の意思決定モデル、そして私が組織の意思決定モデルを示したのである。

第2に、バークレーの履修システムである。バークレーのドクターコースは、専門とは別に基礎学問と呼ばれる経済学、社会学、心理学、オペレーションリサーチの4つの中から第2専門を履修しなければならない。私は社会学を専攻したが、これは相当きつかった。なぜなら社会学部のドクターに通う連中と一緒に競争して試験をパスしなければならないからだ。

社会学では、アーサー・ステインチコムとニールス・スメルサーの二人に学んだ。ステインチコムは社会学方法論の分野では著名な学者であり、スメルサーは、社会学の構造機能主義理論で有名なハーバード大学のタルコット・パーソンズの弟子であった。ステインチコムは厳しい教授だったけれども、彼の授業で、集権化・分権化という点に目が開かれ、その後、「組織の市場」というドクター論文を書くことにつながった。

授業では、社会学の優れた理論を10点研究した。理論を提唱する論者が生きている場合は、論者を囲み、どのようにコンセプトや理論を作ったのかの物語を聞いたりもする。普通ケーススタディというと企業のケーススタディを思い浮かべるが、

私たちは社会学の優れた作品を生み出した理論構築のケーススタディを研究したのだ。社会学の著名な基礎理論を学ぶとともに、どのようにその理論が形成されたのかという方法論もあわせて学ぶという、非常にユニークなコースだった。

そして最終的には自分なりの理論やコンセプトを作り、それを提案する。そのときに提案したのが後の私の博士論文の基となる「組織の集権と分権」である。

B+（プラス）以上の評価をもらわないと落第になってしまうので、とにかくB+を取りたかった。だから提出する際には、「もしもこの論文がB+に値しなかったら、もう1回やり直すチャンスがほしい」というコメントを付けて提出した。クールな教授だったので即拒否されたけれども、結果的にはA-（マイナス）という、万々歳の評価もらうことができたのだ。それに至る過程では死にもの狂いの努力をした。

当時のバークレーの社会学は全米トップレベルにあり、そのようなところで苦勞できたのはラッキーだった。

また、社会学の理論構築の方法論を学んだことで、その後現在にわたって、絶えず新しいコンセプトや理論をつくりだそうとするクセや型が身につけていると感謝している。



『組織と市場—組織の環境適合理論—』

野中郁次郎著 千倉書房発行

1998年7月発行 定価3,570円(税込)

環境と組織の関係、組織の意思決定、組織の
情報処理過程までをまとめた

コンティンジェンシー理論と 現代経営学

コンティンジェンシー理論を現代経営学の中で位置づけると、もはや死んだ理論であるとも言われている。「すべてはコンテキストに依存する」という考えは相対的であり理論として成り立たないからだ。

しかし、私の知識創造理論のなかには、重要なことは絶えずコンテキストを考慮しなくてはいけないという考え方がある。このコンテキストとは環境とも言えるし、状況とも言える。この視点は、ある意味ではコンティンジェンシー理論的であり、コンテキストをダイナミックに捉え直せば、コンティンジェンシー理論が生きていると見なすことができる。

一方、コンティンジェンシー理論の現代経営学への影響という点で考えてみても、その影響力は小さくはない。間接的ではあるけれども、マイケル・E・ポーターらも影響を受けた一人ではないかと考える。

ポーターは、米国企業の事業部制

組織の歴史的関係に関する研究から『構造は戦略に従う』という命題を明示したアレフレッド・チャンドラーと、ハーバードビジネススクールにおいて組織と環境のコンティンジェンシー理論を提唱したポール・ローレンスから影響を受けたと言っており、彼の著書『競争戦略論』は、マーケットに対して企業がどういうポジションをとって適合していくかが書かれている。見方によっては、この市場構造分析はコンティンジェンシー理論と言えなくもないだろう。

このように少なからず影響を与えたコンティンジェンシー理論であったが、情報処理ではなく情報創造というコンセプトに移るなかで、私は脱コンティンジェンシー理論へと突き進んでいくことになる。■