

条件不利地域を想定した経営組織の環境適応

－研究系譜からの考察－

田 中 恭 子

はじめに

- (1) 研究の背景
 - (2) 分析視角
 1. 組織の環境適応研究の系譜から
 - (1) 環境決定論から環境創造へ
 - (2) 組織プロセスとしての環境適応
 2. 環境概念からみた既存研究
 - (1) 環境要素主体
 - (2) 環境要因と組織対応
 - 1) Emery & Trist の環境分類
 - 2) タスク環境
 - (3) 環境要因間の相互関係
 3. 条件不利地域の環境概念化にむけて
 - (1) 環境概念化における論点と課題
 - (2) 条件不利地域での環境要因
- 結び

はじめに

経営学において地方の地域課題に深く関連する研究分野は、通常ではコミュニティ・ビジネスやソーシャル・ビジネス、地域起業家などの分野にあたると考えられる。しかし本研究で想定する企業行動は、地域課題や社会問題への解決を主目的とするものではなく、当該企業の中核事業領域での環境適応を通じた業績向上もしくは企業価値の増加が最優先課題とされる現象である。その過程や結果として地域課題への対応が実現されたというケースもあるが、上述の社会性に重きをおいた研究領域と、ここで想定する事象は異なると考える。本研究においては、少子高齢化、過疎化、人口減少といった社会問題性を強く帯びた環境下での企業行動を対象としてはいるが、注目しているのは、自社の中心事業領域や中核技術で、いかにして条件不利な環境下で自社資源を有効に展開し競争地位を確保してきたのかである。環境へ受動的に適応する側面ではなく、既存研究で指摘されたコンティンジェンシー理論（contingency theory）に代表される環境決定論の諸理論で欠如していた環境へ働きかける自律的、能動的な企業行動に着目する。

本研究では、いわゆる疲弊した地方都市での経営環境にある企業の適応行動を想定し、これまで経営学で蓄積されてきた理論の背景にある企業環境とは異なる、企業の行動原理の究明につなげたい。今日の我が国に散見される種々の格差、特に都市と地方の対極的な様相を鑑みると、従来の企業研究を基礎に発展した理論とは異なる原理や合理性で行動する企業の存在に注目する意義は決して少なくはないと考える。

（1）研究の背景

経営学の既存研究において、その主流は大企業を対象としており、企業の集中している、多くは都市部の企業研究であり、地方都市に代表される人口減少、過疎化、産業が衰退した、いわゆる条件不利な環境下での企業行動については、研究蓄積が十分であるとは言いがたい。

企業にとっては経営環境の厳しい地域において逆境的な経営環境を逆手に取り、地域資源と自社資源の新たな融合を試みてきた企業の存在があり、それが本研究の着想経緯である。ここで想定する企業は、人口減少、労働力および後継者不足、物流不利といった、一般的には好条件とは言いがたい経営環境において事業を営む企業である。しかし筆者のこれまでの調査からは、彼らは自らの資源を有効に活用する形で本業分野にて独自の事業展開をする企業の好例でもあることがわかった。環境が完全整備された状況は少ないにせよ、企業が参入する一般的動機となる要件が明らかに不利な環境において、これらの企業の多くは自社の置かれた環境を現実的な課題も含め、商機と見なしている事例が多い。衰退産業ではなく、むしろ自社にとっては可能性を秘めた産業、環境であると認識されている。

以上の経営者の発想や企業行動について、その原理を明らかにすることは、既存の経営学研究上いかなる位置づけとなり得るのか。この課題解明のために本研究では既存研究の展望から、新たな研究視角について検討する。

（2）分析視角

組織の環境適応についてはコンティンジェンシー理論を端緒として、これまであらゆる環境への組織の適応行動が論じられているが、組織が環境に対してどのような行動や反応を示すのかについて、適応、進化、変革等、様々な見解が示されてきた（Burns & Stalker, 1961；Woodward, 1965；Lawrence & Lorsch, 1967；Campbell, 1965；Weick, 1979；Jantsch, 1980；占部, 1980；加護野, 1980；野中, 1985；大月, 2005；内野, 2006, 等）。その理論の変遷背景には、コンティンジェンシー理論の環境決定的かつ受動的な側面への批判があり、後続研究では組織や経営者の環境へ能動的に働きかけるための組織対応や行動に論点が行き移ってきた経緯がある。

しかしながら本研究では、環境適合理論として登場した背景にある、特定状況下における組織の有効性を明らかにするという特性を無視できないと考える。初期研究において論じられてはいるが（Dill, 1958；Emery & Trist, 1965；Thompson, 1967）、これらの研究がその後展開されず現在に至る理由の一つに、環境変化の速度や複雑性が増大したことが指摘できる。代わりに競争環境に特化した競争戦略論や、組織内部の適応過程に研究の重きが置かれた。組織適応、組織変革といった一連の研究においては、組織が環境変化に対し、いかに行動・反応するのかに研究視点が偏重している。組織が置かれている特定の状況やコンテクスト抜きで一般化した“環境”を前提とした適応や変革の議論に、条件適応の視

点から組織の環境について再検討する余地があるのではないだろうか。

本研究の目的は、条件不利な環境下での経営組織の適応行動を想定して、組織の環境適応既存理論を再検討し、新たな研究視角を見いだすことにある。はじめに組織の環境適応の諸研究の系譜を概観し、その見解と課題について言及する。続いて環境適応研究の中でも、組織のおかれた環境概念化について個別研究を検討し、最後に条件不利地域での企業環境のための分析視角について若干の示唆を提示したい。

1. 組織の環境適応研究の系譜から

(1) 環境決定論から環境創造へ

コンティンジェンシー理論では、環境と組織が適応する際に高業績となる環境決定論的な視座にて、その環境要因と組織との適応関係を明らかにする研究がなされてきた (Burns & Stalker, 1961 ; Woodward, 1965 ; Lawrence & Lorsch, 1967, 等)。安定的な環境と不安定な環境、組織のおかれた環境における情報不確実性 (環境学派) などが代表的な環境要因である。当時の研究では、組織環境の種類や特性を分類することで、特定環境下での組織対応、意思決定がどうあるべきかが議論された。ある特定の環境状況と組織特性が適合関係を有し、その結果組織が外部環境へ適応するといった基本原理で研究が展開された。

しかし環境変化への対応として、ある特定下の環境対応から別の対応へ組織変化する、その説明ができないというこの理論の静態的な側面が批判され、環境への適応過程や組織過程の視点、組織の自発的能動的な姿勢の欠如が指摘された (占部, 1980 ; 加護野, 1980, 等)。オープン・システム論を源流にもつがゆえに、構造-機能主義の影響を受け、組織構造の捉え方に意思決定やモチベーションの要因が欠如しているという限界は、「オープン・システムのアナロジーにとらわれて、組織は、恰もそれ自体で環境に適応するかのように考え、組織構造と環境との間に意思決定が介入することをみのがしているのである。さらに、オープン・システムのアナロジーにとらわれて、組織は、環境の変化にたいして受動的に適応するだけでなく、戦略的決定を通じて、自己の生存に有利なように、環境と組織との間の均衡を保っていくことをみのがしている。」(占部, 1980, 20-22 頁) と指摘されるとおりである。

この課題を受け後続する組織研究は、ポスト・コンティンジェンシー理論¹⁾として展開される。1980年代から90年代に登場するこれら一連の研究は、組織の環境適応における内生的過程に着目する組織進化論 (evolution theory of organization)²⁾の研究である (Campbell, 1965 ; Weick, 1979 ; Jantsch, 1980 ; 野中, 1985, 等)。環境創造を中心概念とした組織化の理論を「イナクトメント (enactment)」で説明する (Weick, 1979) や、構造・ゆらぎ・機能として、カオティックなシステムを創出する自己組織化 (self-organizing) の概念が提示された (今田, 1988, 1994)。コンティンジェンシー理論で提供できなかった組織の主体的な革新や創造性は、ポスト・コンティンジェンシー理論の基本思考として自己組織化の概念に特徴づけられた組織進化論、そして組織認識論 (加護野, 1988) へと展開される。環境変化に対し受動的に適応するのではなく、意思決定者の戦略的選択 (strategic choice) や組織の能動的かつ自己決定的な働きかけによる環境創造へと、組織変動のメカニズムが移行していく潮流が確認できる。

環境への受動的対応から、能動的に適応する組織プロセスへ研究視点が移行する傾向に

あることが見てとれる。一方、環境状況の分析は、後に環境要因を競争へ焦点化した競争戦略論へ基軸を移行して展開されることとなる。環境は所与のものではなく継続変化するものとして、また組織対応が一時的に有効であっても、環境変化によってその持続性が保持されないといった課題のため、組織過程や環境創造を基盤とする研究基調へ変化していくのである。

（2）組織プロセスとしての環境適応

コンティンジェンシー理論の後続研究には他にも、戦略、組織構造、組織過程の間には一定の安定した適応パターンがあり、組織はこの相互関係を維持することで環境に適応しようとする戦略的選択論（Child, 1972；Miles & Snow, 1978）が展開される。環境決定論であるコンティンジェンシー理論では、環境に合わせて組織を適応すると考え、環境と組織の間に立つ経営者の意思決定の幅（選択の余地）は無視されている。そのため組織が環境へ適応する過程において意思決定者の判断としての戦略的選択が重要であるとされ、経営戦略論との関連から組織の環境適応が論じられるようになっていく³⁾。

この背景には環境変化の不確実性が増大し、環境を所与とした発想に基づくコンティンジェンシー理論では対応しきれず、不透明な環境変化を前提として適応を考える環境創造、複雑性、組織進化へシフトしていったという経緯があったことは、上記で指摘した通りである。環境複雑性の増大に組織がどのように応えるかという問題には、環境の複雑性を削減する組織の対応と、複雑性に対応できるよう組織をより複雑化して対応する2つの考え方があり（大月, 2005, 3頁）⁴⁾。

そしてこの組織の環境不確実性への対応として、組織の創発的行動研究の流れが生まれる。大月（2005）は「いずれにせよ、組織が適応するという意味は、環境変化に対して組織が後追的に対応することである。」（4頁）と述べ、不確実性の増大した環境では計画的対応は可能ではあるが、計画通りに実行不可能なことが多いことを指摘している。また、組織の創発的行動は予想外の様々な環境変化に即興的に対応できる適応行動とし、その適応プロセスは、「環境変化⇒計画の頓挫⇒創発的行動⇒コンセンサス」（5頁）という図式で表されている。

環境変化を受け、組織内部の相互作用を通じて対応していく組織プロセスの一連の研究は、組織進化論から自己組織化の議論を経た後、最終的に野中（1985）『企業進化論』で纏められ、後に知識創造理論へ発展する経路を辿る。

以上より、環境要因に受動的に組織構造や組織特性を合わせる環境決定的な組織として位置付ける研究傾向から、主体的に環境へ働きかけることで、組織目的に合わせ環境を創造する能動的モデルとしての組織研究が展開された足跡が確認できる。環境へ適応するその手法として、組織や経営者の固有性とその多様性を生み出した結果といえる。

しかしながら研究系譜が顕すように、既存研究全体からみると中心事項は組織がいかに対応、変革、進化するかという組織プロセス論的思考に議論が集中している。組織の目的および行動を規定する要因となる環境要因（状況変数）を論じている研究について、以下で概観した後、環境の概念化の観点から諸説の論点を考察していきたい。

2. 環境概念からみた既存研究

ここでは、これまでの組織の環境適応研究の中でも、特に環境概念について扱っている研究の論点整理から、組織の環境の捉え方を検討していく。そこから既存研究における環境概念化では、どのような課題点があるのか考察していきたい。

(1) 環境要素主体

組織の環境については、制度学派のアプローチである構造－機能分析から、文化、経済体制、社会システム、政治システムなどが一般環境とされた。そこから環境と組織の関係が研究されはじめ、その後、より特定化された環境としてタスク環境を取り上げ、コンティンジェンシー・セオリストによって課業環境と不確実性と組織の関係が研究されはじめる。組織へ影響する環境要素の特定化から、組織への影響の強い環境要素が注目され、組織セット (Evan, 1965)、ドメイン (Thompson, 1967) といった組織間関係論へ続き、さらに環境に対する主体的な選択や創造を主張する環境創造へと多様に展開されていくのである(野中, 1979, 39 頁)。

この系譜に沿って環境を概念化した代表研究を以下表 1 にまとめる。

表 1 環境概念化についての研究系譜

一般環境 (文化、経済体制、社会・政治システム) 制度学派 (構造－機能分析)	
特定環境 (タスク環境、環境不確実性) コンティンジェンシー・セオリスト (組織構造との関係)	
状況分類	
Emery & Trist (1965)	組織と環境の相互作用を整理 (L ₁₁ , L ₁₂ , L ₂₁ , L ₂₂) ⁵⁾ 場としての環境分類 (1) 静態的・散在的 (2) 静態的・偏在的 (3) 動態的・競争的 (4) 激動的環境
タスク環境	
Hall (1972)	一般的環境と特定環境
Duncan (1972)	内部環境と外部環境、意思決定不確実性
Dill (1958)	関係環境 (relevant environment)
Thompson (1967)	タスク環境 (task environment)
Burns & Stalker (1961)	環境安定性と不安定性
Woodward (1965)	技術の複雑性
Lawrence & Lorsch (1967)	課業環境の不確実性
野中 (1985)	市場多様性
組織間関係	
Evan (1965)	組織セット (organization-set)
Thompson (1967)	ドメイン
環境創造	
Weick (1979)	環境創造 (enacted environment)
Child (1972)	戦略的選択 (strategic choice) → 組織戦略論

出所：占部編 (1979) を参考に作成。

表1では、環境の概念化をそれぞれ、環境という組織の置かれた状況を示した概念、特定環境としてのタスク環境（不確実性を介在とした多様な環境概念）、組織と環境の関係、組織から環境への関係、として分類している。

すべての研究について詳述することはしないが、ここでは研究系譜から、環境要素に他の主体、意思決定者としての他者の存在を示す環境概念化が見てとれることに注目したい。後述する図1でのタスク環境（Dill, 1958；Thompson, 1967）からも明らかなように、タスク環境、組織間関係に分類される研究では、組織と相互作用をする主体がその環境諸要素に含まれている。これ以外の研究においても、人々の意思決定の結果として法制度や社会システムが存在すると考えられるが、組織への間接的影響の側面が強いといえる。Emery & Trist (1965) での環境も組織活動の場、“environmental texture”として間接的に影響する要素とされる。

より直接的な影響を焦点組織（focal organization）に与えるのは、顧客、供給者、競争相手としているタスク環境の諸要因であろう。そもそもタスク環境の定義は、組織目標やその達成に関連しうる環境部分であるとされてはいるが、焦点組織の適応へ直接的に影響を及ぼすことが想定できる。同時に図1から想起されるのは、競争戦略論における業界構造分析の競争要因である。Porter (1980) に代表される5つの競争要因は、外部環境から競争要素が抽出された環境概念化と位置づけられ、環境要素において焦点組織と双方向の影響を持ち得る、意思決定者が含まれる環境として捉えることができるのではないだろうか⁶⁾。

（2）環境要因と組織対応

環境の概念について諸研究の論点を概観してきたが、本節では環境要因および環境概念について言明されている幾つかの研究内容を吟味していく。Emery & Trist (1965)、Dill (1958)、Thompson (1967)、日置 (1979) では、組織のおかれる環境要因は組織目標の設定を規定する要素であると考え、環境を類型化、特定化することで有効となりうる組織構造や適応行動について考察している。

1) Emery & Trist の環境分類

Emery & Trist (1965) では環境と組織の相互作用について、組織内部における相互作用プロセス (L_{11})、組織からの環境への影響 (L_{12})、環境から組織へ与える影響 (L_{21})、環境を構成する諸組織の相互作用プロセス (L_{22}) として分類した。

さらに以下4つの分類で段階的に論じている。(1) 静態的・散在的 (Placid-Randomized) 環境においては、環境諸要素間の依存性がなく、組織の必要とする資源が偏在し、その獲得が容易な環境である。(2) 静態的・偏在的 (Placid-Clustered) 環境は、不完全競争下で緩やかな資源集中がおこるため、生存のために優位な地位の獲得が必要となる環境である。次に、同種組織が存在し、それらとは相互作用の関係を有する環境が(3) 動態的・競争的 (Disturbed-Reactive) 環境であり、(4) 激動的 (Turbulent) 環境では、環境自体からダイナミックな変動が生じるので、対応のため組織の関連性は増大する状況である。

岸田 (1979) は、4つの関係分類は、クローズド・システムからオープン・システムへの理論の発展動向と関連すると指摘している(188頁)。特定の環境要因に着目するのではなく、ここでは環境と組織の相互作用を類型化した研究視点が提示され、環境の質的相異と組織

との関係変化について、各状況を段階的に捉えて組織適応を論じている。

2) タスク環境

Dill (1958)、Thompson (1967) は、組織体の外部に存在する環境要素のすべてを組織適応の対象とするのではなく、組織の目標設定、目標遂行に関連する要素のみを対象とし、それらをタスク環境 (task environment) として設定した。タスク環境を一般環境とは異なる特定環境とし、組織体の適応すべき環境の諸要素を限定したうえで、組織適応を論じている。

タスク環境の主要セクターについて図1に示す。タスク環境は、テクノロジーの必要条件、ドメインの境界領域、より広い環境の構成などによって決められるという。また、タスク環境以外にも組織に影響を及ぼすものとして、文化のパターン、タスク環境を越えた環境 (将来の新規参入分野等) へも考慮が必要であることを指摘している (Thompson, 1967, 邦訳 再版, 38-39 頁)。彼は、組織をオープン・システムの理論を必要とする合理性を有する組織体とみて、そのために組織はタスク環境と依存的な交換関係で成立していると考えている (図1 矢印部分)。

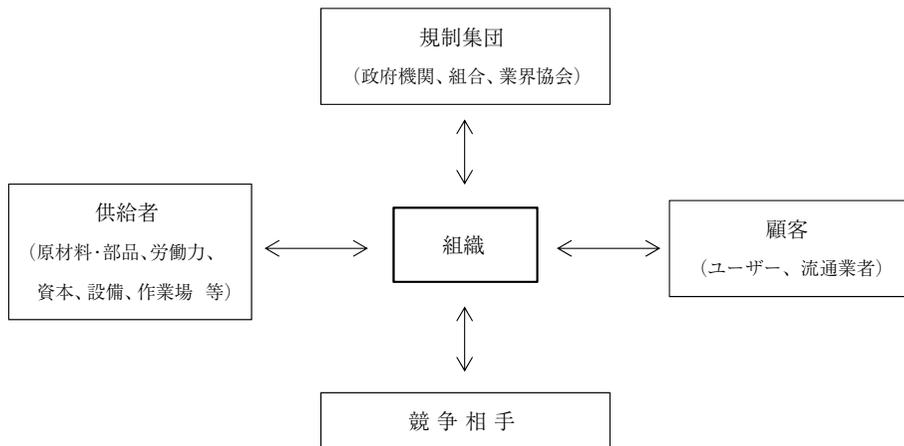


図1 タスク環境の4つのセクター

出所：Dill (1958, pp.424)、Thompson (1967, 邦訳 再版, 38 頁) から作成。

また、Thompson は Dill のタスク環境の定義をもとに、その分類を同質か異質か、安定的か変動的かの2次元で区分し、各タスク環境下で適応的な組織構造について考察している。しかし、タスク環境については上述のとおり、組織の目標設定や目標遂行に顕在的、潜在的に関連する環境部分を示すため、その諸要素は組織の判断および戦略に左右されることとなる。Thompson は、「どの2つのドメインもまったく同じということはないように、どの2つのタスク環境もまったく同じであることはない。」(邦訳 再版, 39 頁) と述べており、タスク環境の諸要素の捉え方は組織体によって異なるという見解であることがわかる。

日置 (1979) は Thompson のタスク環境について、以下のように区分できるとしている⁷⁾。タスク環境は、環境と組織の影響力の方向性、組織に予測可能か (可視性)、影響を与えられるか (操作可能性) によって3類型に区分される。制約環境 (constraints) には、文化、

技術、法制度などが含まれ、可変環境（variables）は、株主、従業員、顧客、供給者などが含まれる。偶変環境（contingencies）は、意思決定の際には考慮されない環境要因の集合であり、行動前には予測不能なさまざまな障害とされる。制約環境は組織が予測できるが、統制不可能な外的環境に類似した環境である。可変環境は逆に予測可能で、組織が最も統制可能な環境と位置づけられている。偶変環境については、組織が事前に予測不可能で、行動前には予測できない、目標設定や行動に対するあらゆる障害とされる。しかし、これは組織学習により蓄積された経験によって、一定度の統制は可能である（日置, 164-166 頁）。また日置は、このタスク環境の分類に対応するコンティンジェンシー理論を提示しており、以下表2に整理する。

表2 環境要因と理論アプローチ

	制約環境 (constraints)	偶変環境 (contingencies)	可変環境 (variables)
例	文化、技術、法制度	他2つ以外の、事前予測不可能な障害となり得る要因	株主、従業員 顧客、供給者
可視性	○	×	○
操作可能性	×	△	○
組織との影響力 の方向	環境 → 組織	環境 → 組織 組織 → 環境	組織 → 環境
理論 アプローチ	Woodward (1965)、 Aston グループの研究 (技術、組織規模、 地理分布等 → 組織構造)	Lawrence & Lorsch (1967) Lorsch & Morse (1974) 等 (不確実性 → 組織特性)	組織間関係論 (組織化、外部連携等)

出所：日置（1979, 166 頁）をもとに加筆作成。

3つの環境の位置関係は、制約環境は組織の最も外側に位置し、可変環境は最も組織に密着しており、制約環境と可変環境の中間に位置づけられるのが偶変環境であるという。

ここでは各環境と組織の関係および影響を明確にするため、位置関係について図示して考えたい。図2は、制約環境が組織に与える影響、組織が可変環境へ与える影響、偶変環境が組織に与える影響（および組織が偶変環境に与える影響）をそれぞれ表している。

上述の指摘と同様に、環境と組織は一对一の関係で影響関係が説明されているが、例えば、制約環境は組織自体へ影響を与えるのみならず、同時に可変環境と偶変環境へも影響を与えると考えられ、その逆も想定可能である。法制度や技術が変われば、組織への影響とともに必然的に組織内、組織間関係にも変化がもたらされる。または予測し得ない障害が発生する可能性も引き起こされる。以上のように考えると、環境（可変、偶変）への有効な組織対応を究明するためには、環境をより段階的、階層的に捉える必要があることがわかる。

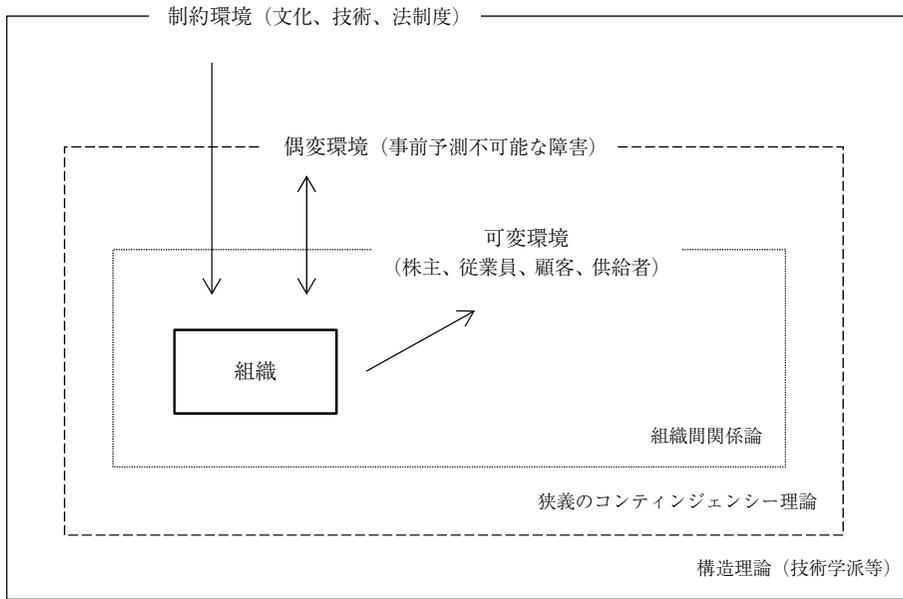


図2 環境要因間の関係

出所：日置（1979, 164-168 頁）をもとに筆者作成。

(3) 環境要因間の相互関係

環境要因間の相互関係については、赤岡（1978）、占部（1979）、加護野（1980）においても同様の問題が指摘されている。タスク環境のみならず、より広範なマクロ環境としての一般環境と組織特性の適応についても精査する必要があるとし、環境要因間の相互関係、および要因間に潜在する対立の問題、さらには組織適応に必要な要因間の優先順序付けについて、十分な結論が得られていないとしている（加護野，1980, 49-54 頁）。

その後、総合的コンティンジェンシー・モデルとして、状況要因（環境要因）と同時に、組織特性、組織成果についての変数の拡大と統合化が進められた（加護野，1980）。多くの研究は環境要因を、主に意思決定における不確実性を規定する要因として扱った。特にタスク環境に焦点を合わせた研究が中心ではあったが、環境要因間の相互関係は解明されるべき課題として認識されている。

コンティンジェンシー理論の根幹をなす不確実性への対応に影響する要因として、タスク要因以外の外部環境、環境要因間の相互関係も、組織へ重要な影響を与える変数として位置付けられていることを、ここで改めて指摘したい。

3. 条件不利地域の環境概念化にむけて

本章ではこれまでの議論から条件不利地域の環境適応行動を分析するにあたり有効であると思われる論点と既存研究での課題を提示し、条件不利地域での環境概念化へ向けた展望を示したい。

(1) 環境概念化における論点と課題

組織の環境適応研究の系譜を概観することを通じて、初期研究を除くと環境へ適応する

組織側に研究焦点が偏っており、環境自体を精査した後に、組織対応の有効性を論じることの重要性は決して少なくはないことが指摘できた。環境が急変する傾向にある昨今においては、ことさら意義を有する研究視角である。

同様に環境の概念化については、一般的な環境から特定環境へ焦点化され、組織の置かれる状況の分類化、タスク環境、環境不確実性、組織間関係、環境創造といった概念化が確認できた。とりわけ環境諸要素の中に意思決定する他者として、焦点組織の目標設定や達成へ直接的に相互作用を及ぼす主体が、環境要素に含まれて概念化されている点を指摘した。業界構造分析の競争要因に類似する環境要素とみなせる意思決定主体の存在は、焦点組織への間接的および一方的な影響ではなく、相互作用関係にあることを示唆している。環境対応において影響の方向性、対応速度や頻度にも影響するという意味で重要であるといえよう。

個別既存研究の検討からは、環境を扱う初期研究においても、組織と環境のダイアディックな関係への言及が多く、そのため環境状況要因の相互関係および環境の影響範囲を階層的に考慮し、そのうえで組織対応を検討する必要があることが明らかになった。

本研究は条件不利な環境下での経営組織の適応行動を想定している。ここまでの議論でみてきたように、組織の環境適応理論における環境要因として設定される、環境要因そのものの精査、および要因間の相互関係、環境諸要素の主体性について整理し再吟味することの意義は少なくない。特にタスク環境以外の外部環境要因がタスク要因や競争要因へ与える影響に射程をあてることで、今後、条件不利地域で組織適応を規定する環境要因間の相互関係と、組織対応の特性についての問題が解明されねばならない。

既存研究での指摘に加えて、本研究での上記論点を踏まえ、以下の課題は今後も検討の余地が残る。

- ・環境の諸要素間の影響である相互作用についても考慮する必要がある。
- ・環境を不確実性や競争要因として一元化することに問題があること。

赤岡（1979）は、「(略)・・・一般的環境をもう少し具体的に分けて個々の企業がどういう環境に囲まれているのかというところが出てくるべきではないのか・・・」（243頁）とし、個々の組織目的からみた環境の捉え方や、そこでの適応行動も異なってくることを指摘している。その環境における「不確実性」とは何か、個々の企業の背景にあるものを考慮する必要がある。

（2）条件不利地域での環境要因

本研究での環境概念化の議論を踏まえ、条件不利地域における環境要因とその解明がもたらす既存研究への貢献について考えてみたい。

条件不利地域の特性として想定されるのは、まずは長期低収益環境である。企業数の減少、生産性の高い基幹産業が少ないこと、労働人口の減少、需要減少等、その状況は多様であるが、結果として企業は長期的な低収益状況を強いられている。さらに低収益環境が常態化していることも条件不利地域の特性である。上述の諸課題は企業からの働きかけが有効に作用し難い類の課題であることが多いがゆえに、常態化する。

以上の条件不利な経営環境において、とりわけ着目すべき環境要因はどのようなものだろうか。

第一に外部環境要因に注目すべきである。競争環境よりも外部環境の圧力が大きい（制約環境の影響が強い）環境下では、競争対応よりも、生存のための行動を強化する傾向にある。冒頭で述べた企業例のごとく、外部や異業種との連携、または外部資源の活用を通じて環境に適応している。したがって、外部環境が競争環境以上に、企業行動へ与える影響が大きい場合には、外部環境要因について特に配慮すべき事項であることが指摘できる。条件不利地域での適応行動や競争原理を規定する環境要因として無視できない要因である。

第二に環境要因間の相互関係である。外部環境の影響が大きい場合は、組織のタスク環境が一変すると予想される。長期疲弊（衰退）環境にあることが、組織目的とその遂行に影響を与える。個々の企業の目的設定が収益性以上に、組織維持・存続や取引先を含めた連携先（もしくは同業他社）との共存にある場合も多く、長期疲弊状況では外部環境要因を優先した適応行動も見受けられる。外部環境がタスク環境へ影響し、同時に関連企業の協働システムが外部環境の変化へ影響をもたらす、といった関係も想定できよう。環境要因に含まれる取引先も主体性をもつことから環境要因間の相互関係が見てとれる。

既存の組織の環境適応研究では、環境要因を環境の不確実性と一括にして議論する問題や、環境要因間の相互関係の解明、タスク環境や競争環境における意思決定主体との相互作用の問題があった。従来研究では見えなかった環境要因と組織の適応関係について、条件不利地域という制約環境の影響が強い経営環境を対象とすることで、より多面的な環境要因分析が可能になり、上記課題解決の糸口になると考える。これが本研究で提示した分析視角の意義である。組織の環境適応行動を左右する“環境”について既存研究とは異なる状況要因の提示と、それに対応する組織行動原理を究明することは、これまでコンティンジェンシー理論の限界とされてきた受動的姿勢に対し新たな視点を提供できるものといえるのではないだろうか。

結び

本研究では、条件不利地域を想定した組織の環境適応行動を論じるにあたり、組織のおかれた環境要因の特定化や分類、特性に着目し、その組織対応についての分析視角を検討することを目指した。

いわゆる少子高齢化、過疎化、人口減少が進行する地方の小規模都市圏での企業環境は、常態的に疲弊状況または悪化傾向にある（倒産企業の増加、労働力および後継者不足、経営者の高齢化、施設老朽化、商店街・繁華街の衰退等）。組織の経営環境は、通常の競争環境に加え、疲弊状況からの付加的影響を受け続けている。

これまで企業組織研究の主流は大企業を対象としており、企業が集中している都市環境での研究であった。地方都市（過疎地域）に代表される人口流出、高齢化、産業衰退が進行した、いわゆる条件不利な環境下での企業行動については、研究蓄積が十分であるとはいえない。

従来想定されてきた競争環境とは異なる経営環境下での組織適応について、異常事態への環境適応ではなく、常態的に条件不利な環境において、どのような研究課題が考えられるだろうか。第一に、個々の組織行動に影響する環境要因の特定および要因間の相互関係を解明する必要がある。第二に、上記の環境下で組織がどのように環境を捉え、意思決定し、適応もしくは環境へ働きかけているのか、今後明らかにしていきたい。環境適応の前提となる環境がそもそも衰退または疲弊状態である場合の経営組織の適応行動については、研

究の余地があるのではないだろうか。

本研究においては、これに応えるために注目すべき環境要因とその相互関係に着目した組織の環境適応という研究視角を提示した。今後の課題としては、疲弊衰退した環境での企業行動および環境特徴から、組織が環境に適応するために、具体的にどのような環境要因を特定したうえで、環境－組織－成果の各変数の関連性がありうるのかを総合的に解明していきたい。

注

- 1) ポスト・コンティンジェンシー理論には組織進化論研究以外にも、組織文化論研究の流れもある。
- 2) ミクロレベルでは Weick に代表される組織化の理論が、マクロレベルでは組織形態の変化率、誕生率、崩壊率等への環境からの影響を究明する組織エコロジー論が展開される。
- 3) Donaldson (1987, 2001)、Child (1972) に代表されるネオ・コンティンジェンシー理論として展開される。
- 4) 前者は Thompson (1967)、後者は Pondy & Mitroff (1979) の研究が挙げられる（大月, 2005, 3頁参照）。
- 5) 1 は組織、2 は環境、L は関係を示す。
- 6) 関連する Evan (1965) はじめ組織間関係論では、焦点組織と他組織との相互作用について研究が展開され、本研究とも関連してはいるが、焦点組織と組織間の設定範囲（組織セット）の基準について、本研究の目的に照らした考察が別途必要となるため、次稿以降の課題としたい。
- 7) ここでタスク環境とされている制約環境（constraints）、偶変環境（contingencies）、可変環境（variables）については、Thompson がオープン・システムの理論を背景とする組織の合理性に影響を与える環境要因として挙げているものであることを付記しておく（Thompson, 1967, 邦訳 再版, 33頁）。

参考・参考文献

- Burns, T. and G.M. Stalker (1965) *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications.
- Campbell, D. T. (1965) "Ethnocentric and other Altruistic Motives" In D. Levine (ed.) , *Nebraska Symposium on Motivation*, Vol.13, pp.283-311, University of Nebraska Press.
- Child, J. (1972) "Organizational Structure, Environment and Performance The Role of Strategic Choice" , *Sociology*, Vol.6, No1, pp.1-22.
- Dill, W.R. (1958) "Environment as an Influence on Managerial Autonomy" , *Administrative Science Quarterly*, Vol.2, No.4, pp.409-443.
- Donaldson, L. (1987) "Strategy and structure adjustment to regain fit and performance: In defence of contingency theory" , *Journal of Management Studies*, Vol.24, No.1, pp.1-24.
- Donaldson, L. (2001) *The Contingency Theory Organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Duncan, R. B. (1972) "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty" , *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, pp.313-327.
- Emery, F.E. and E.L. Trist (1965) "The Causal Texture of Organizational Environments" , *Human Relation*, Vol.18, pp.21-32.
- Evan, W. M. (1965) "Toward a Theory of Inter-Organizational Relations" , *Management Science*,

- Vol.11, No.10, B-217-B-230.
- Hall, R.H. (1972) *Organizations : Structure and Process (Prentice-Hall series in sociology)* , Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Jantsch, E. (1980) *The Self-Organizing Universe*, New York: Pergamon. (芹沢高志・内田美恵訳『自己組織化する宇宙 自然・生命・社会の創発的パラダイム』工作舎, 1986年)
- Lawrence, P.R. and J.W. Lorsch (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard Business School, Division of Research. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977年)
- Lorsch, J.W. and J.J. Morse (1974) *Organizations and Their Members: A Contingency Approach*, New York : Harper & Row. (馬場昌雄・服部正中・上村祐一訳『組織・環境・個人－コンティンジェンシー・アプローチ－』東京教学社, 1977年)
- Miles, R.E. and C.C. Snow (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill. (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社, 1983年)
- Pondy, L. R. and I. I. Mitroff (1979) "Beyond Open System Models of Organization", In B. M. Staw (Ed) *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, pp.3-39, JAI Press.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年)
- Thompson, J.D. (1967) *Organization in Action*, McGraw-Hill. (大月博司・廣田俊郎訳『行為する組織』同文館出版, 2012年)
- Weick, K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学 第2版』文真堂, 1997年)
- Woodward, J. (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford University Press. (矢島鈞次, 中村壽雄訳『新しい企業組織』日本能率協会, 1970年)
- 赤岡功 (1978)「コンティンジェンシー・セオリーと組織間関係論の環境理解」『経済論叢』第122巻, 第3・4号, 133-150頁。
- 赤岡功 (1979)「シンポジウム:コンティンジェンシー理論」占部都美編『組織のコンティンジェンシー理論』白桃書房, 219-256頁。
- 今田高俊 (1988)「自己組織性と進化」『組織科学』Vol.21, No.4, 白桃書房。
- 今田高俊 (1994)「自己組織性論の射程」『組織科学』Vol.28, No.2, 白桃書房。
- 内野崇 (2006)『変革のマネジメント－組織と人をめぐる理論・政策・実践－』生産性出版。
- 占部都美 (1980)「コンティンジェンシー理論の再吟味 (Reappraisal of Contingency Theory)」,『国民経済雑誌』第141巻, 第3号, 1-22頁。
- 大月博司 (2005)「組織の適応、進化、変革」『早稲田商學』第404号, 1-25頁。
- 加護野忠男 (1980)『経営組織の環境適応』白桃書房。
- 加護野忠男 (1988)『組織認識論』千倉書房。
- 岸田民樹 (1979)「コンティンジェンシー理論:現状・評価・今後の課題」, 占部都美編『組織のコンティンジェンシー理論』白桃書房, 183-205頁。
- 野中郁次郎 (1974)『組織と市場』千倉書房。
- 野中郁次郎 (1979)「コンティンジェンシー理論」, 占部都美編『組織のコンティンジェンシー理論』白桃書房, 23-46頁。

野中郁次郎（1985）『企業進化論』日本経済新聞社。

林徹（2008）「修正コンティンジェンシー理論批判」、『経営と経済』第88巻，第2号，21-44頁。

日置弘一郎（1979）「組織デザイン論と組織のコンティンジェンシー理論」，占部都美編『組織のコンティンジェンシー理論』白桃書房，155-181頁。

キーワード：組織の環境適応 コンティンジェンシー理論 環境概念化
条件不利地域

(TANAKA Yukiko)