



Title	経営管理システムの環境適応
Author(s)	小島, 廣光
Citation	北海道大學 經濟學研究, 31(2), 149-192
Issue Date	1981-08
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31550
Type	bulletin (article)
File Information	31(2)_P149-192.pdf



[Instructions for use](#)

経営管理システムの環境適応

小島 廣 光

目 次

- I 分析の視点
- II タスク環境と組織構造
- III タスク環境と管理システム
 - 1 資源配分システム
 - 2 予算管理システム
 - 3 統合メカニズム
 - 4 業績評価システム
- IV 結 び
- 参考文献

I 分析の視点

経営管理は、経営者あるいは管理者がその組織状況に適合した資源配分、統合および業績評価を行いながら、組織目標の達成に努力する活動である。すなわち、経営者あるいは管理者は、まず、組織全体と多くの下位単位の将来の生産と流通に使用すべき資源（物的・人的）の計画と配分を行い、第2に、分化した下位単位の役割や行動を統合し、第3に、下位単位の業績を評価する¹⁾。

経営管理は、2つのアプローチに大別される²⁾。1つは、動機づけアプローチとよばれるものである。本アプローチは、組織の個人や集団に直接人間的な働きかけをし、彼らの欲求や動機を高めることによって、組織目標の達成に努力するものであり、人間関係論のアプローチがこの典型である。もう1つのアプローチは、構造アプローチとよばれ、最適な組織構造および経営管

理システム（以下、単に「管理システム」と略記する）を設計し、その維持・操作・変革を通じて組織目標の達成に努力しようとする接近方法である。本アプローチは、環境や組織構造・管理システムを操作したり設計するほうが、個人の態度や行動を変えようとする人間的な努力よりも効果的であるという考えに基づいている。したがって、構造アプローチでは、個人の心理や個人間の相互作用に還元されない組織の構造特性の分析と操作に重点が置かれる。本アプローチで重要な分析課題の1つである組織構造は、一般的には、組織における分業や権限のパターンであり、経営管理活動（組織行動）の枠組をつくりだす機能を有し、組織形態として具現しているものである。この組織構造は、過去の経営管理活動の所産であると同時に、現在および将来の経営管理活動を間接的に規定するという性格をもっている。

次に、管理システムとは、資源配分、統合および業績評価の経営管理活動をシステムティックに遂行できるようにする枠組および手続である。したがって、組織構造の経営管理活動への影響が間接的であるのに対して、管理システムの影響は、より直接的であるといえる。この管理システムには、長期経営計画システム、予算管理システム、経営情報システム、成果分配方式、生産高報告書、管理のための規則・規定・手続等が含まれる。³⁾

本研究では、この構造アプローチの立場に立ち、組織状況⁴⁾、組織構造・管理システム、組織行動および組織成果との相互関係を体系的かつ実証的に分析することを試みたい。そのためにまず、本稿では、この分野の研究成果を調査し、上記の相互関係を分析するためのフレームワークを提示する。

1) チャンドラー, 1981, pp. 63-64 参照。

2) 野中, 1980, pp. 24-25 参照。

3) ローラー, 1976, p. 1248 参照。

4) 本研究においては、「組織状況」と「タスク環境」とを同義語として用いる。タスク環境とは、組織目標の設定とその達成に直接的または潜在的に関係するより特定の環境を指し、代表的なものに、市場環境や技術環境などがある。各組織は、多元的なタスク環境に直面している（ディル, 1958; スターバック, 1976 参照）。

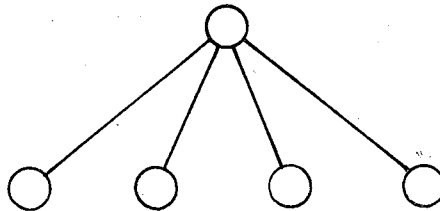
II タスク環境と組織構造

まず初めに、タスク環境と組織構造との関係を明らかにするという問題意識をもって行われた代表的な研究成果を概括する。

バーンズ & ストーカーは、英国の主にエレクトロニクス産業における15社の調査研究をもとに、組織は「有機的組織」と「機械的組織」という2つのタイプに分類されることを見出した。かつ、これらの2つのタイプの組織の有効性は、組織状況との関係で決定されることを明らかにした。たとえ

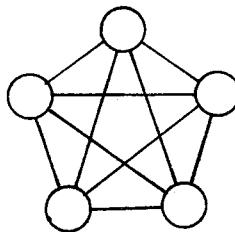
第1図 機械的組織と有機的組織

機械的組織



1. 公式性は高い。
2. 情報のネットワークは限定されている。
3. 意思決定への部下の参加は少ない。
4. フィードバック・過誤発見の能力は低い。
5. 組織行動は、上司の指示・意思決定に支配される。

有機的組織

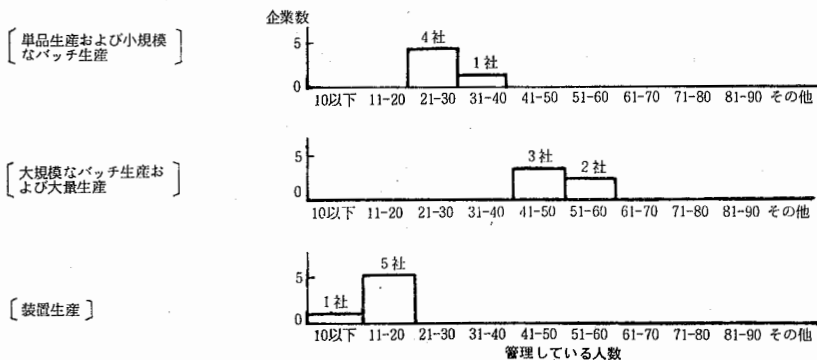


1. 公式性は低い。
 2. 情報のネットワークは強く結びついている。
 3. 意思決定への部下の参加は多い。
 4. フィードバック・過誤発見の能力は高い。
 5. 組織行動は、上司の指示・意思決定に必ずしも支配されない。
- (出所) ナードラ他, 1979, p. 192.

ば、市場が安定的な組織状況の下では機械的組織が、逆に市場と技術が急速に変化する組織状況の下では有機的組織が有効であった。両組織の特性を5つの次元で比較してみると第1図のとおりである。機械的組織は、高い公式性、限定された情報ネットワーク、上司の意思決定・指示に支配される組織行動等、官僚性組織に近似している。一方、有機的組織は、低い公式性、高いフィードバック・過誤発見の能力、上司の指示・意思決定に必ずしも支配されない組織行動等、非官僚性組織ともいえる特性を備えている。

ウッドワードは、サウス・エセックス地方(英国)の製造企業100社の生産技術と組織構造との関連を分析した。この分析にあたって、生産技術は、①生産プロセスの発展段階、②生産プロセスに使用される用具間の相互関係、③作業の継続性・反復性・連続性の点から尺度化され、(1)単品生産ならびに小規模なバッチ生産、(2)大規模なバッチ生産ならびに大量生産、(3)装置生産、の3つに大別され分析された。その結果、次のことが明らかとなった。(1)生産技術が組織構造(最高執行責任者が管理する員数、命令系統の段階数、第1線監督者の統制範囲等)を決定する重要な因子である。(2)各生産技術には、ある特定の組織構造が適合する。たとえば、単品生産ならびに小規模なバッチ生産の場合には、比較的底の広いピラミッド型の組織が多く、かつこのような構造をとっている組織においては業績が高い。逆に、装置生産の場合

第2図 業績が平均より上の企業の第1線監督者の統制範囲

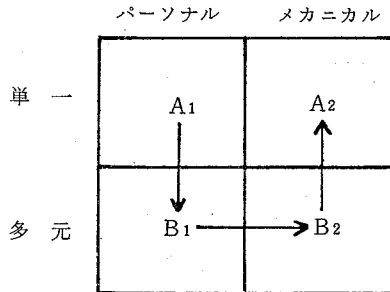


(出所) ウッドワード, 1980, p. 72 より作成。

合には、高くて底の狭いピラミッド型の組織が多く、かつ、このような構造の組織の業績は高い（第2図参照）。(3)大規模なバッチ生産で業績の高い組織の構造はより機械的であるのに対して、逆に、他の生産技術で業績の高い組織のそれはより有機的構造をもっている。

ウッドワードはまた、リープズとの協力のもとに、生産技術と管理システムとの関連も分析した。この分析にあたっては、管理プロセスは、①パーソナル—メカニカルと、②単一—多元の2次元で概念化された。パーソナル—メカニカル次元とは、管理方法に関するものである。パーソナルな管理方法には原価管理・QCシステム等がそれぞれの典型として挙げられる。単一—多元の次元とは、種々の管理システム相互の結合の程度であり、1つの統合されたシステムは単一システムであり、相互に関連・連結されていないシス

第3図 管理システムの類型



矢印は企業および技術上の通常的发展の経過を示す。

(出所) ウッドワード, 1970: 訳書, p. 70.

第1表 生産技術と管理システムの関連

	単一・パーソナル A ₁ %	多元・パーソナル B ₁ %	多元・メカニカル B ₂ %	単一・メカニカル A ₂ %
単品生産および小規模なバッチ生産	75	25	—	—
大規模なバッチ生産および大量生産	15	35	40	10
装置生産	—	—	5	95
企業合計	28	21	18	33

(出所) ウッドワード, 1970: 訳書, p. 71.

テムは多元システムである。管理システムは、この2次元により4つに類型化された(第3図参照)。分析の結果、次のことが明らかとなった。(1)単品生産および小規模なバッチ生産企業は、単一でパーソナルな管理システムを、他方、装置生産企業は単一でメカニカルな管理システムを主として採用していた。(2)大規模なバッチ生産および大量生産は、4つの類型全てを採用していた(第1表参照)。彼女等の研究は、生産技術と管理システムとの関連を分析した先駆的研究である。

これらの研究は、タスク環境の1つである技術が組織構造さらには管理システムを規定する重要な要因であることを明らかにした。

経営史家チャンドラーは、米国の多国籍企業162社の組織構造を分析し、第2表のような調査結果を得た。⁶⁾「これによれば、全体の95%が何らかの形で事業部制組織を採用していることがわかる。この表は、さらに海外進出が組織に与えた影響を示している。1968年までに、45%のこれらの企業が国際事業部を通して海外事業部を管理する方式から、全世界的に責任を受けもっている製品ないし地域別事業部制を採用するにあたり、製品別とするか地域別とするかの選択は、おおむね多角化の程度と相関していることが第2表よりわかる。⁶⁾」この調査結果は、彼が先に提示した命題「戦略が構造を規定す

第2表 アメリカの162の多国籍企業の組織構造及び対外多角化による分類

組 織 構 造	企業総数	対外製品多角化の程度で分類した企業数		
		ナン	低位	高位
国際事業部をもつ企業で				
国内的第2段階にあるもの(U型)	8	7	1	0
国内的第2段階にあるもの(M型)	82	39	39	4
地域事業部	17	11	4	2
世界的製品事業部	30	0	11	19
混 合 型	22	0	13	9
格 子 型 及び	3	0	0	3
総 数	162	57	68	37

U型：職能別組織，M型：事業部制組織
(出所) チャンドラー，1981，p. 70.

る。」⁷⁾を支持している。

一方、社会学者ホールは、企業組織全体ではなくて、企業組織を構成する部門の構造に注目し、多くの企業が製造部門においては上記のバーンズ & ストーカーのいう機械的組織に近似した組織を、これに対して、研究開発部門においては有機的組織に近似した組織構造をとっていることを明らかにした。この結果は、バーンズ & ストーカーの主張の一般的妥当性を示すものである。⁸⁾

以上概観してきた研究成果を総合すると、「すべての組織は、タスク環境に適合した組織構造を展開する。しかし、このタスク環境は個々の組織によって異なったものであり、あらゆる組織に普遍的に妥当する唯一最善の組織構造は存在しない。」という結論が得られるであろう。

- 1) 本節は、『経済学研究』に発表した内容を含んでいる(小島, 1980, p. 15.)。
- 2) バーンズ & ストーカー, 1961, pp. 119-125 参照。
- 3) ウッドワード, 1980: 訳書, pp. 83-87 参照。
- 4) 同様の結果は、ペローによっても報告されている。彼は、ノン・ルーティン技術を採用している精神病院の組織構造は、ルーティン技術を採用しているケース・ワーク病院のそれよりもより有機的であることを示した(ペロー, 1965, pp. 910-971 参照)。
- 5) ウッドワード, 1970: 訳書, pp. 49-74 参照。
- 6) チャンドラー, 1981, pp. 70-71 参照。
- 7) チャンドラー, 1962, p. 383 参照。
- 8) ホール, 1962 参照。

Ⅲ タスク環境と管理システム

前節で検討した諸研究は、タスク環境に適合した組織構造の重要性を明らかにしたものであった。しかし、すでに述べたように、組織設計は、組織構造の選択・決定で終わるものではない。組織構造の決定は、タスク環境と組織行動(経営管理活動)とを媒介する1つの方法でしかない。組織構造とともに管理システムは組織行動を規定する。したがって、組織構造が全く同じでも管理システムが異なるために組織行動が異なっている例はよく見られる

ところである。

チャンドラーも、「経営戦略と組織」において、ゼネラル・モーターズ (GM) の例を引き、管理システムの重要性を強調している¹⁾。彼は、経営戦略と組織構造とならんで、管理システムの設計・維持・操作さらには変革に関して詳細な説明を加え、①標準生産量・原価計算等の管理会計技法、②製品別事業部を統括する各種委員会、③グループ・イグゼクティブ等の役割、④創業者と後継者の気質の違い等が、組織行動さらには組織成果に大きな影響を与えることを示している。しかし、従来の組織論や経営管理論においては、この管理システムは組織構造ほどには重視されず、十分な分析が行われてきたとは言い難い²⁾。

そこで、本節では、管理システムの分析を行うための準備として、これまでの研究成果を検討する。管理システムは、主にその果たす機能の観点より、①資源配分システム、②予算管理システム、③統合メカニズム、④業績評価システムの4つに分けて考察される³⁾。これら4つの管理システムは相互に関連を有しながら、経営管理活動（組織行動）を規定し、組織目標の達成に貢献している。

1. 資源配分システム

組織は、将来の生産と流通に使用すべき経営資源（物的、人的）を配分する多数の活動を行っている。一般的に、これらの活動（組織行動）は、資本予算システムや長期経営計画システムが対象とする活動である。従来から、資源配分を経済学的観点からいかに合理的に行うべきかに関する研究は多くなされてきた。しかし、資源配分の意思決定を、組織行動あるいは政治過程として分析した研究は必ずしも多くはないが、以下、タスク環境との関連において資源配分行動を分析した研究を紹介し、検討を加える。

(1) サイアート & マーチ、およびカーターの研究

資源配分の意思決定を、組織行動としてとらえ、そのモデル化を最初に試みたのは、サイアートとマーチである⁴⁾。彼らは、組織の意思決定行動は、①コンフリクトの準解消、②不確実性の回避、③問題解決志向の探索、④組織

の学習、の4つの基礎的概念によって説明することができる。これらの基礎的概念は、規範理論としての古典的経済学や管理科学のそれとは著しく異なったものであり、その内容を概説することにする。

① コンフリクトの準解消

組織は、さまざまな異なった目標をもった構成員からなる連合体である。したがって構成員の間には、常に完全な意見の一致はありえないので、組織目標を共通の次元に還元したり、内部的に統一したりすることは不可能である。そのかわりに、組織目標は、「一連の要求水準という独立制約条件」としてとらえられる。すなわち、組織は満足基準の意思決定ルールを採用する。

かくして、組織は問題を副次的問題に分解し、下位単位に割り当て、下位単位は1つの問題を1つの観点から解決しようとする。また、組織はそれぞれ異なった時点で異なった目標に注目すること、すなわち目標への逐次的注目により、目標間のコンフリクトを解消する。

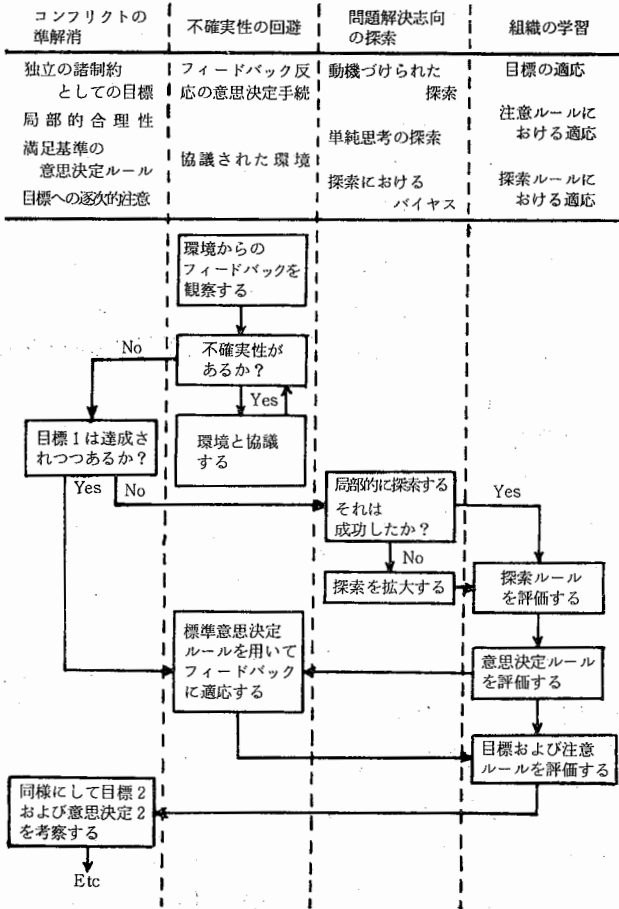
② 不確実性の回避

経済理論や管理科学では、リスクや不確実性に対しては、確実性への換算もしくは不確実性を考慮したルール（たとえば、ゲームの理論等）が採用されるものと仮定している。しかし、サイアート & マーチによれば、現実の組織は、次のような方法で不確実性自体を回避しようとする。すなわち、長期的な不確実な出来事を予測するかわりに短期的フィードバックに対する反応を繰り返したり、伝統的慣行や標準運営手続（SOP）等により不確実性の源泉である環境と協議あるいは環境を管理しようとする。

③ 問題解決志向の探索

組織目標が満足されない場合に探索が行われる（動機づけられた探索）。この場合、原因はその結果の近傍にあると考えられるので、探索は問題徴候の近傍で行われる。また新しい解決は古い解決の近傍にあると考えられるので、探索は現在の選択対象の近傍で行われる（単純思考の探索）。組織の経験等はこの探索にバイアスをあたえる。

第4図 組織の意思決定行動



(出所) サイアート & マーチ, 1963, p. 126.

④ 組織の学習

組織は、個人として人間と同様に、その経験によって学習する。組織の学習（適応行動）は、目標の適応、注意ルールにおける適応、および探索ルールにおける適応の3つの行動において生ずる。すなわち、組織はその経験の関数として目標を変更し、注意を転換し、探索手続を修正する。

サイアート & マーチは、このような基礎的概念に基づいて、組織の意思

決定行動のモデル（第4図参照）を掲示している。モデルがフローチャートの形で示されているように、実際の組織の意思決定は、古典的経済学や管理科学が想定するような単一の選択ではなく、逐次的な組織行動ないし組織過程として理解されるべきであると主張している⁵⁾。

アハローニーも、組織の投資決定過程について次のように述べている。「どんな投資も一時点で決定されることはない。むしろ、投資決定はかなり長い期間にわたり、かつ様々な組織階層の人々を巻き込み、多くの下位の意思決定がなされる過程である。一般に、この下位の意思決定は、全体的・上位意思決定を行う組織単位の自由度を減らし、したがって、全体的意思決定の帰結に影響を及ぼす⁶⁾。」

カーターは、上記のサイアート & マーチのモデルに依拠しつつ、あるコンピュータ会社における6つの投資決定行動を詳細に分析し、(1)企業戦略が意思決定行動を規定している、(2)意思決定のための情報・データは完全でない、(3)情報・データの収集・分析行動は、トップマネジメントの関心および企業戦略に適合するように行われている、ことを明らかにした⁷⁾。この結果は、サイアート & マーチの説を発展させ、組織の実際の資源配分行動が、古典的経済学や管理科学が想定しているようなモデルとは異なったものであることを実証したものである。

(2) ボアー、およびアーカーマンの研究

ボアーも、投資決定の組織行動を詳細に記述・分析している⁸⁾。彼は、多角化大企業における投資決定行動を、3つの組織階層において逐次的に生ずる下位行動に細分する。すなわち、①事業部での「定義」の過程；投資の必要性が認識され、投資プロジェクトの技術的・経済的諸特性が決定される過程、②事業部長の「促進」の過程；事業部長が投資プロジェクトの価値を認めその実現に向けて後押しをはかる過程、および③本社の「承認」の過程；本社が投資プロジェクトに資金を賦与することを決定する過程（第5図参照）。

彼は、このモデルに基づいて4社の投資決定の行動を記述し、その行動が

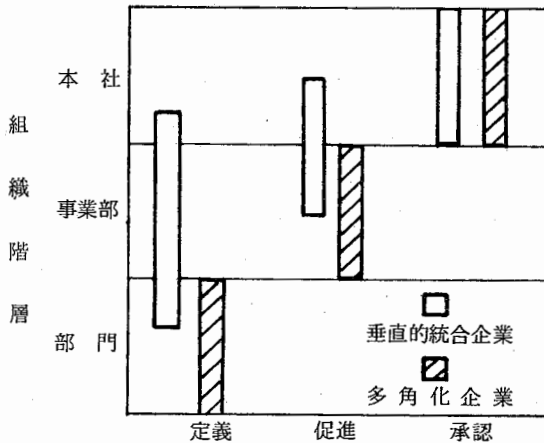
古典的経済学や管理科学が想定しているような合理的行動とは全く異なったものであることを明らかにした。しかしながら、ボアーもまた、サイアート & マーチ、カーターと同様に、資源配分行動の類型化や、タスク環境と資源配分行動との関係についてはほとんど言及していない。

一方、アーカーマンは、組織状況とくに経営戦略が異なるにつれて、組織の資源配分行動がどのように変化するかを、上記のボアーのモデルについて分析・検討している。

調査対象組織としては、2つの垂直的統合企業の紙製造事業部と、2つの多角化企業の紙製造事業部の計4事業部が選択されている。これは、同一業種の事業部を調査することにより、戦略と組織構造が異なる時、資源配分行動がどのように変化するかを調べるためにとられた措置である。調査結果は垂直的統合企業は、多角化企業よりも、より集権的な「定義」および「促進」過程を展開していることを示した。以下、各行動別に、調査結果を詳述する（第5図参照）。

①定義；垂直的統合企業では、全ての階層（本社・事業部・部門）が関与

第5図 組織階層と資源配分行動



資源配分行動

(出所) アーカーマン, 1970, p. 350.

しているが、多角化企業では部門がすべての投資案を起案している。②促進；垂直的統合企業では本社の社長が投資のリスク分析を行うのに対し、多角化企業では投資のリスク分析は事業部に任されている。また、垂直的統合企業においては、事業部と本社間で頻繁な交渉を通じて投資分析をすすめるのに対して、多角化企業においては、事業部長がもっぱら行っていた。③承認；どちらの企業でも、承認は本社によって行われていた。さらに、多角化企業では、投資プロジェクトのための予算は、事業部が必ず順守しなければならぬ「契約」として理解されていた。一方、垂直的統合企業では、本日も「定義」および「促進」行動に深く関与しているために、予算を契約として理解するようなことはみられなかった。

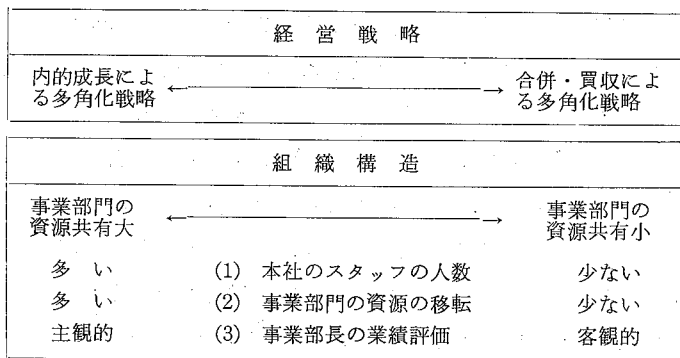
このように、垂直的統合企業では、より集権的な資源配分行動がとられているのに対し、多角化企業では、ボアのモデルと一致した行動がとられている。すなわち、部門が「定義」、事業部が「促進」、本社が「承認」の行動をそれぞれ担当している。アーカーマンのこの研究結果は、ローシュ & アレンの「組織成果の高い垂直的統合企業においては、本社はより多くの意思決定に関与し、それが高成果につながっている。」¹⁰⁾という研究結果とも一致するものである。

(3) ピッツ、およびチャンドラーの研究

ピッツは、多角化大企業を、内的成長により多角化した企業（以下、単に「多角化した大企業」と略記する¹¹⁾）と直接投資ではなく他企業との合併・買収により多角化した企業（以下、「コングロマリット」とよぶ¹²⁾）とに区別し両者の差異を第6図のように整理した。

多角化した大企業では、本社スタッフの人数はより多く、事業部間で資源の移転はより頻繁に行われ、業績評価はより主観的である。要するに、多角化した大企業は、事業部間の資源共有度が高いという点に強みを持つ組織といえる。これに対して、コングロマリットでは、本社スタッフの人数は少なく、事業部間での資源の移転はより少なく、業績評価はより客観的である。コングロマリットは、多角化した大企業とは反対に、意識的計画的に資源共

第6図 経営戦略と組織構造



(出所) ピッツ, 1977, p. 199.

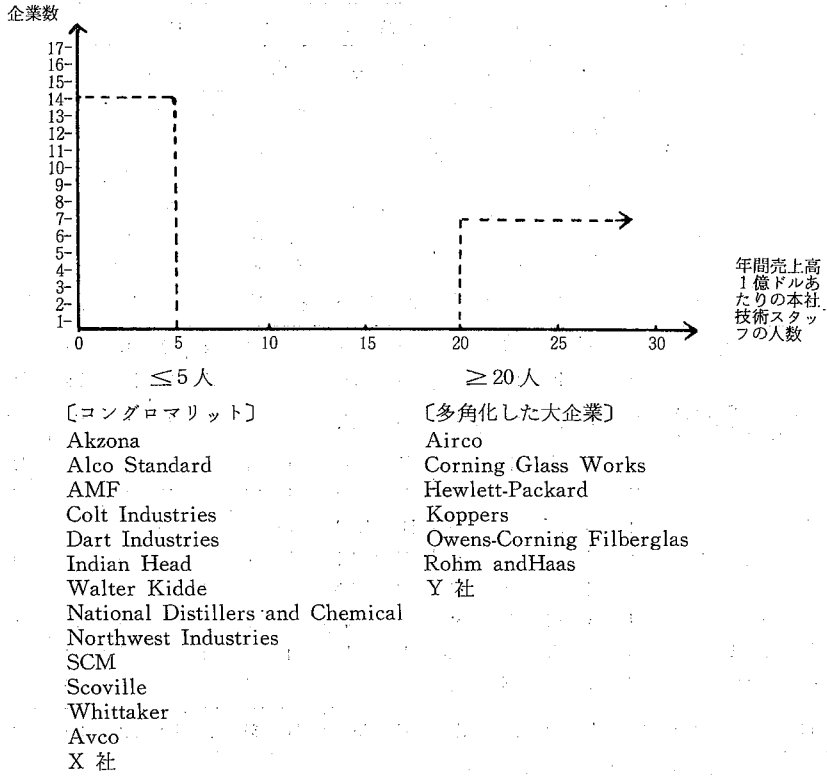
有の機会を放棄する。しかし、合併もしくは買収により、コングロマリットは、新しい事業分野における専門能力をもった経営管理者を事業部長として吸収でき、彼らに高い自律性、財政的援助、訓練の機会、事業部目標等を与えることができる等の利点を持っている。

このように、多角化した大企業の内的成長戦略とコングロマリットの合併・買収による多角化戦略とは本質的に異なっており、この両戦略を同時に採用している組織を見出すことは困難である。また、多角化した大企業の組織構造とコングロマリットの組織構造とは、根本的に相違しており、両者の中間的な組織構造は存在しない。

第7図は、ピッツによって調査された21の大企業の本社技術スタッフの人数を示したものである。これによれば、年間売上高1億ドル当りの技術スタッフの人数は、コルト・インダストリーズ、Avco¹³⁾等のコングロマリットを含む14社では5人以下であり、ヒューレット・パッカード等の多角化した大企業を含む7社では20人以上と、2極分化している。

チャンドラーも、多角化した大企業とコングロマリットの管理システムの比較を試みている。第3表は、それぞれ5社ずつの多角化した大企業とコングロマリットの全社のオフィスの人員の数と、機能別のタイプを比較したものである。これによれば、「コングロマリットの全社的オフィスの規模が、

第7図 多角化戦略と本社技術スタッフの人数



(出所) ピッツ, 1977, p. 205.

多角化した大企業のそれに比べてかなり小さいことがわかる。総括経営者の数は、ほとんど同じであるが、財務、法規、人事、企画、広報の管理者が多角化した大企業に比べてかなり少ない。またコングロマリットは、内部統制組織がずっと小さく、マーケティング、製造、購買、運輸、研究開発といった基礎的の部門に至ってはスタッフが全くいないか、非常に小人数¹⁴⁾である。」

バーグは、コングロマリットの実態分析の結果を次のように整理している¹⁵⁾。コングロマリットは、多角化した大企業よりも、より多様な戦略を展開し、より分権的な資源配分のプロセスを有していると同時に、また、多様な戦略・事業を統合するために、戦略的計画、集中的現金管理システム、MIS等

第3表 多角化した大企業とコングロマリットについての組織上のデータ

会 社	多角化した大企業							コングロマリット						
	会 社				4 社		Y	会 社					5 社	
	ベ ン ・ デ ィ ッ ク ス 社	ボル グ ・ ウ ォ ー ナ ー 社	イン ガ ソ ル ・ ラン ド 社	X 社	総 計	平 均		ガ ル フ ・ ウ ェ ス タ ン 社	キ デ ィ (W J) 社	リ ア ・ シ ー ジ ャ 社	リ ッ ト ン 社	テ キ ス ト ロン 社	総 計	平 均
機 能														
全般的経営者	5	5	4	2	16	4	23	4	1	4	3	14	26	5
財 務	28	61	101	144	334	84	582	8	22	29	91	106	256	51
(そのうち内部統 制に従事する者)	(10)	(36)	(78)	(107)	(231)	(58)	(424)	(6)	(12)	(8)	(38)	(49)	(113)	(23)
法務関係	4	10	22	42	78	20	92	1	7	5	6	66	85	17
人事管理	11	6	20	25	62	16	90	1	2	3	10	20	36	7
研究開発	54	130	139	232	555	139	1,012	0	0	0	0	0	0	0
マーケティング	5	0	34	0	39	10	101	0	0	0	0	0	0	0
製 造	5	1	0	5	11	3	190	0	0	0	0	0	0	0
広 報	1	6	9	16	32	8	45	5	3	5	6	9	28	6
購買及び運輸	10	1	33	4	48	12	30	0	0	0	2	0	2	0
全社的企画	3	3	2	6	14	4	8	5	4	1	7	9	26	5
総 計	126	223	364	476	1,189	297	2,173	24	39	47	125	224	459	92

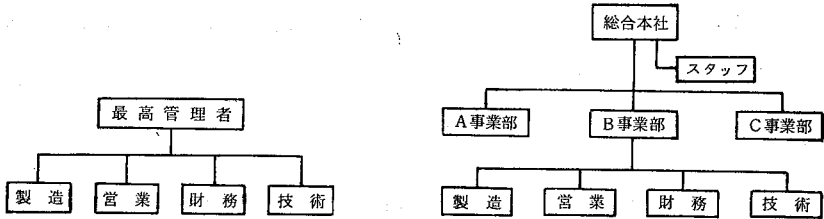
(出所) チャンドラー, 1981, p. 73.

のより精緻な管理システムを保有している。これら管理システムを通じて、コングロマリットの全般的経営者（「経営者の中の経営者」といえる）は、合併や買収により吸収した優秀な経営者を事業部長として配置し動機づけを行っている。1960年代のコングロマリットの成功は、これら管理システムの有効性に大きく依存するとしている。

(4) ウィリアムソンの研究

上記の諸研究は、主として多角化大企業における資源配分活動の解明を目指したものであった。これに対して、ウィリアムソンは、多角化大企業において、組織形態が異なるにつれて資源配分の帰結である経済性がどのよう

第8図 職能別組織と事業部制組織



に異なるかを明らかにする目的で本研究を行った。分析された組織形態は、①職能別組織（U型構造）、②事業部制組織（M型構造）、③持株会社型組織（H型構造）の3つである。

まず最初に、①職能別組織と②事業部制組織との比較を行い、「職能別組織では、多角化大企業の長期にわたる戦略的計画や経営資源のシステマティックな配分を行うことは困難である。」¹⁷⁾ことを示した。「その理由は、トップ・マネジメントに日常的な業務上の責任の負担が大きくなりすぎるからである。ほとんどすべての会社において、最高経営委員会は、社長に加えて職能別部門の副社長達で形成される。この副社長は、生産担当、販売担当、資材担当、財務担当、研究開発担当などからなる。これらの人々はそれぞれの部門の日々の営業上の政策に関する大部分の意思決定をなさねばならず、したがって将来計画や経営資源の配分にさく時間はほとんどない。さらに加えてこのような重要な活動を行うにあたり、彼ら職能部門担当副社長達は、経営資源の配分を職能的な観点からみがちになる。」¹⁸⁾これに対して、「事業部制組織の総括経営者は、日常の運営責任から離れ、そのかわり、各事業部の業績評価、長期戦略の立案、戦略に即した資源配分の任務に時間をあてることができる。全社スタッフは、事業部に対し助言を与え、かつ監査し、総括経営者を補佐する。さらに事業部制組織では、誘因機構を通じて、総合本社と事業部長との間の目標の統合をはかり易い。」¹⁹⁾

次に、②事業部制組織と、③持株会社型組織²⁰⁾の比較が試みられた。持株会社型組織も、事業部制組織と同様に、収益性の低い事業から高い事業へのキ

キャッシュ・フローの振り替えを行うことが可能である。しかし、持株会社型組織は、戦略的計画や内部統制のために必要な情報を保有せず、経営管理活動も行わず、効率的な資源配分の変更は不可能であることを明らかにしている。

以上の検討結果より、彼は、多角化大企業においては事業部制組織が最も有効な資源配分を行い利益の最大化を可能にする組織形態であると結論づけている。特に、事業部制組織が持株会社型組織よりも有効な形態であるという彼の結論は、資源配分を変更し利益の最大化をはかるためには単に組織形態の変更だけでは決して充分でないことを示唆するものであり重要である。なぜなら、組織形態の変更には、戦略的計画設定、組織内の誘因と統制のメカニズム、短期的業務決定を事業部に委譲するようなマネジメント・スタイル等が伴わなければ充分ではないからである。すなわち、タスク環境に適合した管理システムが必要であるからである。

(5) ロレンジの研究

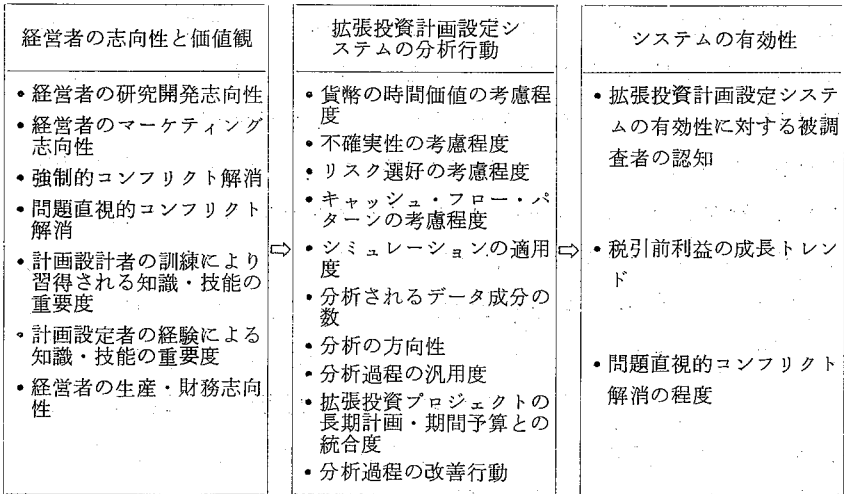
ロレンジは、資源配分過程としての公式的計画設定システムの分析行動を組織状況との関連において体系的かつ実証的に分析した²¹⁾。

企業の資源配分過程は、「戦略」や「組織特性」によっても規定されるが、特に「経営者の志向性と価値観によって明示される組織状況」によって最も大きく規定されると彼は主張する。これは、資源配分過程の中でも戦略的要素の強い拡張投資計画システムの分析行動の場合に、特に、はっきりと現われるという。

以上のような観点に立ち、「効率的な拡張投資計画設定システムは、その組織状況に適應した分析行動がとられる。」という一般的仮説を提示した。

この仮説を構成している変数間の関係は、第9図に示されている。調査対象システムは、ハーバード経営大学院のデータ・バンクに登録されている米国の製造会社87社のシステムである。「経営者の志向性と価値観」→「拡張投資計画設定システムの分析行動」→「システムの有効性」の3概念間の関係が、得られたデータに回帰分析および因子分析を加えることにより解析さ

第9図 ロレンジ研究のモデル



(出所) ロレンジ, 1973, pp. 7-44 より作成。

れた。

この分析の結果、全体として、上記の一般的仮設：「効率的な拡張投資計画設定システムにおいては、その組織状況に適応した分析行動がとられる。」は支持された。さらに、次のような示唆的な調査結果も得られた。経営者のR & D志向性が高い組織ほど公式的分析方法の適用度は低い。コンフリクトが強制的に解消されることが少ない組織ほど拡張投資計画設定システムはより精緻になる、コンフリクトが問題直視的に解消される組織ほど拡張投資計画設定システムはより精緻になる、および、経営者の生産・財務志向が高い、すなわち経営問題が複雑な組織ほど公式的分析方法の適用度は低い。

ロレンジの本研究は、以上述べてきたことから明らかなように、「状況的システム設計理論」を採用し、経営者の志向性と価値観によって明示される組織状況と、拡張投資計画設定システムの分析行動との間の相互関係を分析する点に斬新さが認められる。

(6) ロレンジ & バンシルの研究

ロレンジ & バンシルは、企業の戦略的経営計画を設定し、さらに発展さ

せていくために必要な手順を組織状況との関連で具体的に分析した²³⁾。彼らは、戦略的経営計画システムを設計する際に考慮すべき要因として、①組織目標の伝達、②目標の設定方法、③全社レベルでの環境予測のポイント、④部門管理者の関心、⑤企画担当者の役割、および⑥期間予算との関連、の6つを挙げている。さらに、小企業と大企業それぞれについて、これら要因をどのように設計すべきかを論じている。小企業と大企業は、その企業が主に単一業種かあるいは2業種以上に携わっているかによって区別されている。

第4表は、彼らの分析結果を要約したものである。あまり多角化しておらず、職能別組織の小企業（または多角化の大企業の1製品事業部）では、トップ・マネジメントが企業の将来についての戦略思考にあたる。こうした小企業では、計画設定に関係する経営者あるいは管理者は小人数であるため、思考活動をシステムティックに行うための正式な手続を決める必要はほとんどない。むしろ、戦略的経営計画の設定の際の焦点は、戦略を実施に移すための革新的な実行計画を作成し、検討することに置かれる。経営計画設定のシステムはこの点を考慮したものになる。また目標設定はよりトップ・ダウンであり、期間予算との結合は緊密であり、企画担当者は各部門にまたが

第4表 戦略的経営計画システム設計の際の考慮要因

考 慮 要 因	組 織 状 況		
	小 企 業	大 企 業	
		計画設定システムが初期の段階	計画設定システムが成熟した段階
1. 組織目標の伝達	明示されない	明示されない	明示される
2. 目標の設定方法	トップ・ダウン	ボトム・アップ	交渉による
3. 全社レベルでの環境予測のポイント	戦 略 的	統 計 分 析 的	統 計 分 析 的
4. 部門管理者の関心	財 務 面	財 務 面	戦 略 面
5. 企画担当者の役割	分 析 者	連 結 者	調 整 者
6. 期間予算との関連	緊 密	ゆ る い	緊 密

(出所) ロレンジ & バンシル, 1977, p. 150.

る計画の分析さらには外部環境の把握に大きな役割を果たすことになる。

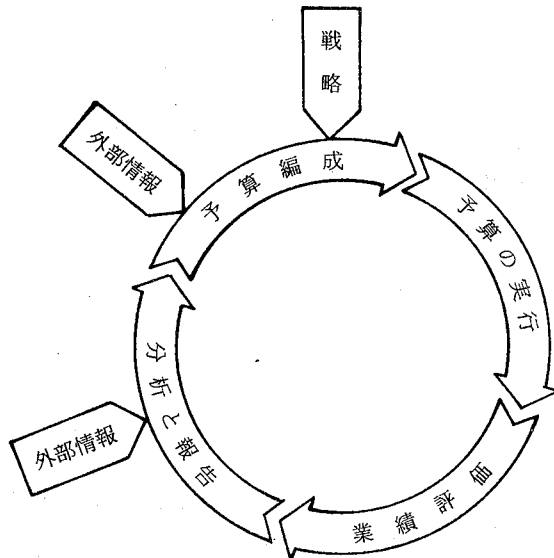
一方、彼らによれば、いくつかの事業分野で活動し、製品別事業部制を採用している企業では、正式な戦略的経営計画設定の手続を開始すること自体が困難な仕事である。最初の1～2年間は、事業部長の計画設定能力を育てるための投資の期間であると考えられるべきである。組織全体ですぐれた計画が設定されるようになるためには、システムが成熟するまで待つ必要がある。ひとたび成熟したシステムは大変価値あるものであり、トップ・マネジメントと事業部長の双方が、適切かつうまく調整された戦略的決定を行うための助けとなると主張する。²³⁾

2. 予算管理システム

予算管理システムは、企業の全ての活動を包含・統合する性格を有し極めて重要な管理システムである。したがって、今日では、ほとんどの企業において採用されている。²⁴⁾

この予算管理は、①予算編成、②予算の実行、③業績評価、④分析と報告の4つの過程から成り立っている（第10図参照）。以下これら4つの過程に

第10図 予算管理プロセス



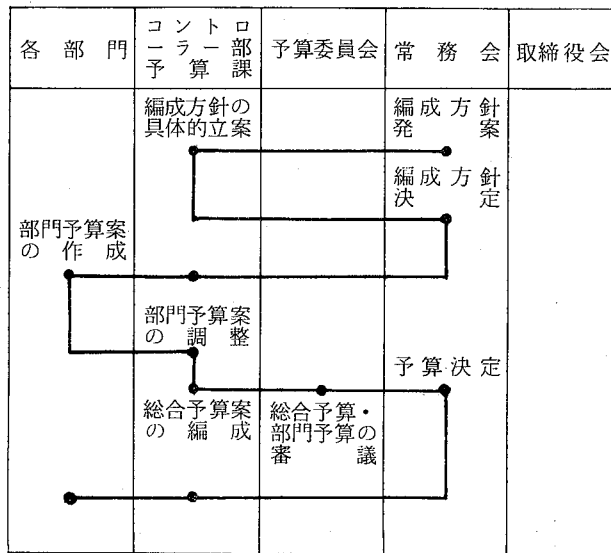
ついて概説する。

①予算編成；本過程の最も重要な特徴は、それが組織的意思決定の過程であることである。第11図に示されるような最終的な予算決定に到達するまでの予算編成の過程は、問題の性質と状況しだいで相互に葛藤する多数の下位単位の調整を計り、一定の手順に従って企業全体の目標を配分し、下位単位とその構成員を動機づけ、下位単位相互間でコミュニケーションを行う過程である。²⁵⁾

②予算の実行；予算が決定されると、それぞれ関係する下位単位の伝達され、予算期間の開始とともに実行に移される。予算の実行にあたっては、その統制機能を発揮できるような組織・制度・規定・手続をあらかじめ整備し、予算目標を達成できるようにしなければならない。

③業績評価；予算の実行にともなって責任中心点（費用中心点，利益中心点あるいは投資中心点）である下位単位ごとに実際原価および（あるいは）実際収益が測定・記録される。この実際の業績と、①の予算編成で得られた

第11図 一般的な予算編成過程



(出所) 藻利編, 1967, p. 289.

予算とを比較・検討することにより責任の中心点の管理者の業績が評価される。

④分析と報告；各責任中心点別の予算差異が分析され、経営者への予算報告書が作成される。さらに重要な予算差異を生じた原因の調査、およびそれに基づく適切な是正措置がとられる。²⁷⁾

以上の説明からも明らかなように、予算管理は本質的に経営管理活動そのものであり、予算管理は予算を通じて行われる経営管理 (management by budget) といえる。²⁸⁾

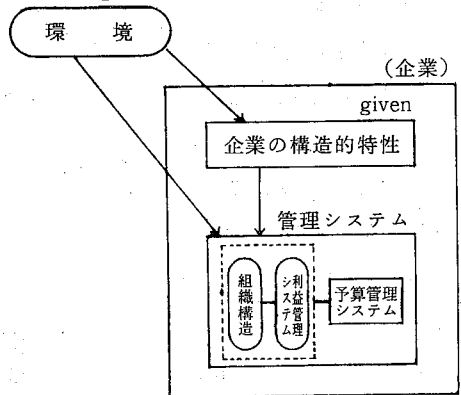
この予算管理に関しては、その重要性により、多くの研究報告がなされてきた。しかしながら、従来の研究の大部分は、予算管理の組織あるいは予算編成手続の一般的フレームワークを論じたものであるか、あるいは予算管理の実態を個別に紹介する事例研究のいずれかであった。予算管理システムをタスク環境との関係において実証的に分析した研究は、主なものとして、次に考察する3つの研究があるだけである。²⁹⁾

(1) 小林・辻の研究

本研究は、わが国の13業種38社の大企業を直接の資料として、組織状況と予算管理システムの類型化を試みた最初の研究であり、この分野の先駆的な研究である。³⁰⁾

具体的には、第12図に示すようなフレームワークで、予算管理システムの構成要素（編成方針、予算体系、業績評価、報告書等）が、企業の構造的特性（規模、多角化の程度、生産方式、技術的生産形態、販売方式）、組織構造（職能別組織、本部制組織、事業部制組織）、および利益責任システムにより、いか

第12図 小林・辻の研究のフレームワーク



(出所) 小林・辻, 1972; p. 101 より作成。

に影響されるかが検討された。

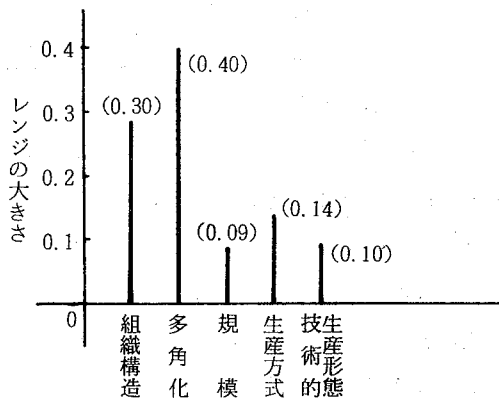
まず、組織構造および利益責任システムにおいて種々の類型が抽出された。次に、これら類型が企業の構造特性によって規定される関係が分析され、予算管理システムに関しては、プランニングの時間的側面（予算期間、下位期間、計画作成時間）およびコントロールの側面（実績把握および報告システム）は、一般的に各社共通した形態をとっていることが示された。一方、予算作成システムは、担当事務局の組織、組織構造、利益責任システムと深く関連していた。例えば、購買・製造・販売・財務の各予算において、それぞれ重要な意思決定項目が、組織のどのレベルで立案され、調整・決定されているかを示す分権化・集権化についての調査結果は次の通りであった。(1)職能によって分権化、集権化の態様が相違する。すなわち製造職能に関する決定が最も分権化されており、以下、販売、購買、財務の順であった。(2)組織構造と企業の構造特性が集権化・分権化の態様に与える影響度は、多角化が最も強く、つづいて組織構造、生産方式、技術的生産形態、規模の順であった（第13図参照）。

³¹⁾
(2) スウィーリング & モンカーの研究

本研究は、経営管理者の予算行動が組織状況によって規定される程度、すなわち、予算行動の性質・内容がある特定の組織状況下の予算システムのオペレーションに規定される程度を、第14図に示されるようなモデルで解析したものである。³²⁾

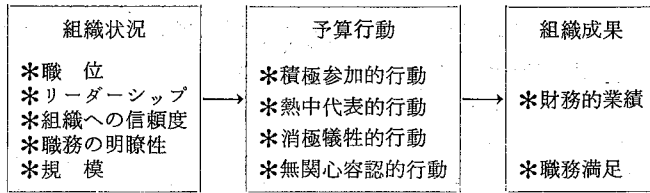
調査対象組織としては、ある米国の国際銀行が選ば

第13図 諸要因の分権化、集権化への影響度（レンジ）



(出所) 小林・辻, 1972, p. 105.

第14図 スウィリング& モンカーのモデル



(出所) スウィリング & モンカー, 1972, pp. 194-205 より作成。

れ、26人の支店長を対象に質問紙法により調査された。まず、各支店長について、「職位」、「リーダーシップ」、「組織への信頼度」、「職務の明瞭性」、「職務満足」、「職務中の緊張感」という6つの職位ならびに態度変数が測定され、さらに各支店ごとの「規模」ならびに「組織成果」が測定された。次に、65項目にわたる予算行動変数が測定され、因子分析により、「積極参加的行動」、「熱中代表的行動」、「消極犠牲的行動」、および「無関心容認的行動」の4つの因子にまとめられた。

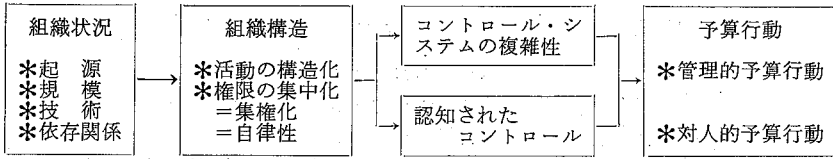
分析の結果、4つのタイプの予算行動は、多くの職位ならびに態度変数と相関関係があり、その程度に差異が認められた。たとえば、「積極参加的行動」をとる支店長達は、他の3つのタイプの行動をとる支店長達よりも、「より長い任期」、そして「組織へのより高い信頼度」を示した。さらに支店長の「職位」ならびに「当該支店での職務経験年数」も、予算行動に関して重要な変数であった。

本研究結果は、予算行動が、「職位」、「態度」、「規模」等によって表わされる組織状況に大きく規定されていることを示している。

(3) プルンズ & ウォーターハウスの研究

彼らは、経営管理者の予算行動が組織構造によって条件づけられる程度を明らかにするために、第15図に示されるような基本的仮説を提示した。本研究においては、組織構造は、組織規模、技術等の組織状況によって条件づけられ、そして予算行動は、この組織構造によって条件づけられるものとして分析されている。なお、第15図の「コントロール・システムの複雑性」は、⁸⁴⁾ 予算統制に含まれる財務変数の多さと基準の設定が行われる組織階層の

第15図 ブルンズ & ウォーターハウス研究のモデル



(出所) ブルンズ & ウォーターハウス, 1975, p. 181.

低さを示し、「認知されたコントロール」は、経営管理者が予算に対して及ぼしうる影響力の総量を示す。これら2変数は、組織構造と予算行動を媒介する変数である。予算行動は、予算が組織目標の達成にあたっての有効性の程度を示し、行動の量、行動の種類、行動の質および職務満足によって測定・分析されている。

一般に、組織行動に影響を及ぼすための重要な手段としては、リーダーシップ（対人的コンタクト）および組織構造（分業、権限配分等のパターン）がある。本研究は、組織構造というフォーマルな特性と予算統制との間の関係に特に焦点を合わせている。この点は、対人的変数と予算管理との相互関係を検討した、先のスウィリンガ & モンカー³⁵⁾やホプウッドの研究とは対照的である。

本研究において、調査は25組織の84人の管理者を対象に行われ、全体組織を分析単位として解析された。調査結果は基本仮説を概ね支持し、予算行動について組織間に重要な差異が存在することを明らかにした。すなわち、構造化の程度の高い組織の経営管理者は、より大きな影響力をもっていると自ら考える傾向があり、予算計画により多く参加し、そして予算行動により満足している傾向がある。他方、権限が集中している組織の経営管理者は、一般に少数の財務項目にしか責任を負わず、上司からの圧力をより強く意識し、予算を有効かつ弾力的なものとは考えない傾向がある。しかし、上司達の予算の活用には満足している傾向がある。

調査結果は、さらに、組織規模と技術という2つの状況変数が活動の構造化の程度と有意な関係にあることを示した。

3. 統合メカニズム

組織は分化した下位単位の役割や行動を統合するための種々のメカニズムを展開している。統合という経営管理活動は、相互依存的な役割や行動を全体として統一あるものとする調整と、実績を計画に一致せしめる統制の両活動を含んでいる。本項では、統合メカニズムをタスク環境との関連で分析を試みている研究について考察する。

(1) ローレンス & ローシュの研究

彼らは、組織を設計するにあたっては、分化と統合が考慮されなければならないと主張する。³⁰⁾ 分化とは、異なる職能部門の管理者たちにある認知的ならびに感情的な志向性の相違と定義され、①目標志向性（製造か、市場か、科学技術か）、②時間志向性（短いか、長い）、③対人志向性（タスク志向か、人間関係志向か）、④構造の公式性（低い、高い）の点で差があることとする。一方、統合とは、環境の要求によって活動の統一を求められる部門間の協働状態の質と定義され、①統合メカニズム、②統合行動（統合のパターン、コンフリクト解消における影響力の分布、コンフリクト解消の型等）によって示される。この統合は、まずタスク環境の不確実性に依存すると考えられる。さらに統合はまた、組織の分化の程度に依存すると考えられる。その理由は、部門間の差が大きくなるにつれて、有効な協働状態を達成することがより困難になるからであると彼らは考えた。

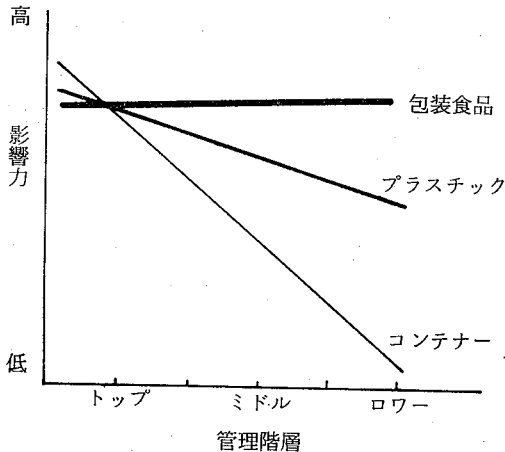
コンテナ、包装食品、プラスチックの3つの産業の10組織を対象とする詳細な調査を通じて得られた本研究結果は、「有効な組織は環境の不確実性が高まるにつれて、組織内の機能をより分化させると同時に、より質の高い統合メカニズムおよび統合行動を展開している。」ことを明らかにした（第5表および第16図参照）。たとえば、過去20年間の新製品比率が零と環境不確実性が低くかつ分化の程度も低いコンテナ産業では、統合メカニズムは、主として規則と階層で、直接コンタクトは最少限におさえられていた。統合行動に関しては、統合パターンは上司対部下中心で、階層的影響力は上に高く下に低いピラミッド状に分布し（つまり集権的で）、販売部門が

第5表 環境の不確実性と統合メカニズムおよび統合行動との関係

	コンテナ産業	包装食品産業	プラスチック業
過去20年間の新製品比率	0.0%	15%	35%
分化の程度	低い	中程度	高い
統合メカニズム (管理システム)	規則層 目標設定 直接コンタクト	規則層 目標設定 直接コンタクト タスクフォース 統合者	規則層 目標設定 直接コンタクト チーム 統合部門
全般管理者に対する専門統合職員の人員比率	0.0%	17%	22%
統合のパターン	上司部下1対1	同僚間1対1	チーム方式
コンフリクト解消における階層的影響力の分布	上に高く下に低いピラミッド状に分布	一様に分布	一様に分布
コンフリクト解消において強い影響力を有する単位	販売部門	販売部門と研究開発部門	統合部門
コンフリクト解消の型	問題直視	問題直視	問題直視

(出所) ローレンス & ローシュ, 1967, ガルブレイス, 1977, p. 177 より作成。

第16図 階層的影響力の分布



(出所) ローレンス & ローシュ, 1967, p. 143.

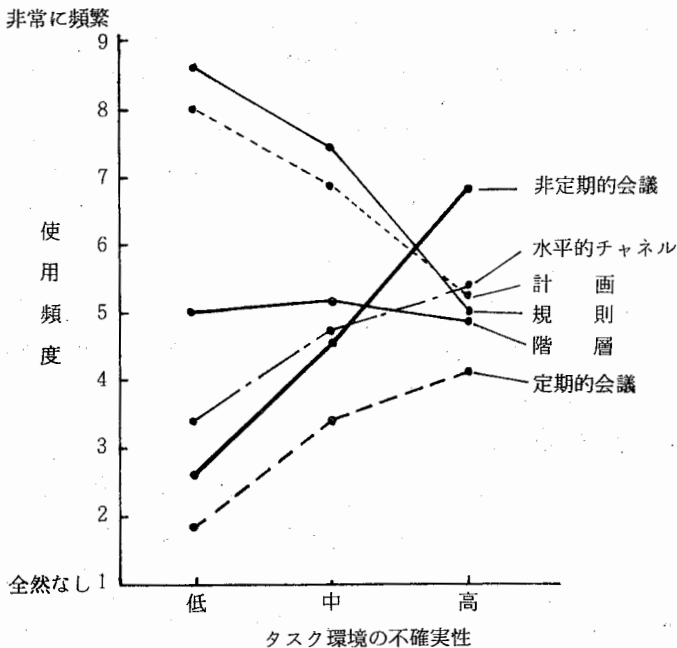
強い影響力を行使し、問題直視のコンフリクト解消を行っていた。³⁷⁾一方、新製品比率が35%と環境不確実性が高くかつ分化の程度も高いプラスチック産業では、規則、階層、目標設定に加えてチームや統合部門といった水平的関係も広範に利用され、全般管理者に対する専門的統合者の割合は22%にも及んでいた。統合パターンはチーム方式であり、階層的影響は一様に分布し(つまり分権的で)、統合部門が強い影響力を行使し、問題直視のコンフリクト解消を行っていた。

(2) ヴァン・デ・ベン他, およびカンドワラの研究

ヴァン・デ・ベン他³⁸⁾の研究は、組織の各部門が、規則、計画設定、階層、水平的チャネル、非定期的会議、定期的会議等の様々なメカニズムをどの程度利用しているかを測定し、調整メカニズムの特性を明らかにした。

彼等は、大規模な州立職業安定局の197の作業単位を分析し、下記の調査

第17図 環境不確実性と調整メカニズムの関係



(出所) ヴァン・デ・ベン他, 1977, p. 329.

結果を得た(第17図参照)。(1)タスク環境の不確実性が高まるにつれて、水平的チャンネルおよび定期的・非定期的会議はより多く利用されるようになる。(2)タスク環境の不確実性が高まるにつれて、規則と計画は利用されなくなる。(3)階層を通じた垂直的チャンネルは、タスク環境の不確実性の高低にかかわらず、つねに一定量利用されている。この階層を通じた垂直的チャンネルは最大限利用され、必要に応じて他の調整メカニズムによって補完される。(4)組織は全ての調整メカニズムを利用する。規則や計画設定のような事前的調整方法と、水平的チャンネルや会議のような必要に応じた調整方法との間には代替的な関係にあるが、各メカニズムは他のメカニズムにとって代わるものではなく組織の調整メカニズムのレパーリーを増加させるものであった。各組織は、一定の調整メカニズムのレパーリーを有し、どれが利用されるかはタスク環境の不確実性に規定されていた。

カンドワラは、組織の直面している市場競争を①価格競争、②流通競争、③製品競争に分類し、各競争が標準原価計算・統計的品質管理法等の統制技法の使用頻度に及ぼす影響を分析している。米国の製造業⁸⁹⁾92社を対象とする調査結果は次のとおりであった。(1)市場競争全体が激しくなるにつれて、各種統制技法はより頻繁に使用されるようになり、意思決定もより分権化されるようになる。(2)この傾向は、市場競争が価格や流通による場合よりも新製品開発による場合により顕著である。

以上検討してきた研究は、いずれも環境の不確実性が高まるにつれて、組織はより質の高い統合メカニズムおよび統合行動を展開し環境に適応していることを示している。

4. 業績評価システム

業績評価システムとは、業績が測定され、評価され、それに基づいて報酬が支払われるシステムである。この業績評価システムは、先に検討した資源配分システム、予算管理システムおよび統合メカニズムと密接に関連している。本項では、主として経営者あるいは管理者(たとえば事業部長)の業績評価システムをタスク環境との関連で分析した研究成果について考察す

る。

バーグによれば、コングロマリットは、経営管理者達をより効率的に調整するための形態としてよりも、むしろ、経営管理者を報酬に基づいてより強く動機づけるための業績評価に適した形態である。コングロマリットにおいては、子会社間の相互依存性および協働の必要性はなく、経営管理者には財務的業績に基づいて報酬が与えられる。この報酬は、通常、ストック・オプション制度等の形態をとる。このため、子会社の経営管理者は、危険を冒し、短期的視野だけでなく長期的視野を有し、子会社と本社の目標のバランスをはかるうとするのである。協働は子会社にとって引き合う場合にのみ行われるのである¹⁰⁾。

ロージュ & アレンは、コングロマリットと垂直的統合企業の業績評価システムの比較を試みている⁴¹⁾。

コングロマリットにおいては、事業部長の報酬はアプリアリな目標に照らして決定されている。すなわち、報酬は最終成果に結び付けられている。報酬の資金源泉は予算と比較される事業部利益に求められる。他方、垂直的統合企業においては、事業部の業績評価は、よりインフォーマルであり、利益とは必ずしも結び付いてはいない。事業部長の賞与を決定する公式もなく、年末奨励給も経営者の自由裁量に任されている。

コングロマリットでは、最終成果が重視されるのに対し、垂直的統合企業では、最終成果と中間的な業務上の測定値、さらにはインフォーマルな測定値も利用される。この理由として、コングロマリットは、組織内での原因分析を容易にするような自己充足単位（事業部等）を有していること、タスク環境がより多様であるため意識的・計画的により明示的な最終成果を測定しようとする事などがあげられる。一方、垂直的統合企業に関しては、外部環境の不確実性が低く、生産技術の複雑性も低いために、多様な測定が可能となることが、業績評価システム上の多角化企業との違いの原因として挙げられよう。このような事情からコングロマリットでは、最終成果が金銭的報酬と結びつくのに対し、垂直的統合企業では結びつかない場合が多い。

以上概観してきた研究成果を総合すると、タスク環境および組織構造が異なるにつれて業績評価システムおよび業績評価行動が異なってくることが明らかとなった。今後はさらに、タスク環境—組織構造・業績評価システム—業績評価行動—組織成果との相互関係が体系的に分析される必要がある⁴²⁾。

本節では、管理システムを資源配分システム、予算管理システム、統合メカニズム、業績評価システムの4つに分け、従来の研究成果を詳細に検討してきた。これらの検討を通じ、「(1)タスク環境および組織構造が異なるにつれて、組織の管理システムおよび経営管理活動は異なってくる。(2)組織が有効であるためには、管理システムおよび経営管理活動はタスク環境および組織構造に適合していなければならない。」という結論が引き出され得る。

- 1) チャンドラー, 1962: 訳書, pp. 123-170 参照。
- 2) 経済学や心理学においては、管理システムだけでなく組織構造の重要性も無視されてきた(コッター, 1980, p. 299)。
- 3) 管理システムは、パーソンズやアンソニーのように、経営管理の水準の観点による区分も可能である。パーソンズによれば、組織内の管理のレベルには、制度的、組織的および技術的レベルの3つがある。制度的レベルは、組織と環境との相互関係に関するものであり、組織的レベルは、技術的レベルをコントロールし、かつサービスを与えるものであり、技術的レベルは、組織のアウトプットである財貨・サービスをつくりだすサブシステムである。この3つのサブシステムは、アンソニーの戦略的計画設定、マネジメント・コントロール、およびオペレイショナル・コントロールにそれぞれ対応していると考えられる(パーソンズ, 1960, pp. 16-96, アンソニー, 1965)。さらにまた、管理システムは、処理されるデータの種類の観点より、生産システム、販売システム、財務システム等の区分も可能である(ローラー, 1976, p. 1284)。
- 4) サイアート & マーチ, 1963: 訳書, pp. 167-185 参照。
- 5) 経営管理論以外の分野においても、サイアート & マーチのモデルは適用されている。たとえば、アリソン(1971)は、キューバ・ミサイル危機の分析にあたって、合理的行為者モデル(第1モデル)では説明できない多くの行動が、サイアート & マーチのモデル(第2モデル)によって、より効果的に説明可能であるとしている。
- 6) アハロニー, 1966, p. 35 参照。
- 7) カーター, 1971 参照。
- 8) ボアー, 1970 参照。

- 9) アーカーマン, 1970 参照。
- 10) ローシュ & アレン, 1973, p. 166 参照。
- 11) バーク, 1969, p. 112 参照。
- 12) チャンドラーは、「コングロマリットは、製品の多様化の戦略を関連分野にむけて展開することで存立し成長を続けてきたのではなくて、技術面でも市場面でも関連性のない分野の合併や買収を（直接投資ではなく）やることによって存立する企業である。」と定義している（チャンドラー, 1981, p. 72）。
- 13) ウェストン & マンシンカ (1971) は、コングロマリットを、① 1960-1968 年間の総資産の増加額の 20%以上が合併や買収によるものであること、② 3 桁 SIC 産業分類の 10 以上の産業（もしくは 2 桁 SIC 産業分類の 5 以上の産業）に多角化していること、という 2 つの基準を満たしている企業と規定し、全部で 63 社を挙げている。このピッツの研究で取り上げられている Alco Standard, Colt Industries, Dart Industries, Indian Head, National Distiller and Chemical, Northwest Industries, SCM, Whittaker, Avco の 9 社も、そのリストの中に入っている。
- 14) チャンドラー, 1981, p. 70 参照。
- 15) バーク, 1969, pp. 112-120 参照。
- 16) ウィリアムソン, 1975, pp. 132-175 参照。
- 17) チャンドラー, 1981, p. 69.
- 18) チャンドラー, 1981, p. 69.
- 19) チャンドラー, 1981, p. 68.
- 20) ここで持株会社型の組織とよぶのは司令部をなすユニットと、これとは分離した事業を営む諸部分とのあいだの統制がかぎられていて、しばしば非系統的であるような、緩い形の事業部制である。したがって、各事業部は、弱い管理構造のもとで高度の自律性を享受する（ウィリアムソン, 1975: 訳書, p. 238）。
- 21) ロレンジ, 1973. なお、このロレンジの研究の詳細にかんしては、小島, 1978 参照。
- 22) ロレンジ & バンシル, 1977 参照。
- 23) ロレンジ & バンシル, 1977, pp. 149-150 参照。
- 24) 1941 年の米国優良企業 31 社の実態調査（ホールデン他, 1941）によると、約 50% の 16 社が採用していた。1958 年の別の調査（ソード & ウェルシュ, 1962）によれば、調査対象 424 社のうち 404 社（約 90%）が全般管理のために予算を採用している。一方、わが国では、1971 年の成長企業 132 社を対象とする日本学術振興会の調査（細井, 1975, p. 52）によると、126 社（約 95.5%）が採用していた。同じ年の日本生産性本部の調査（津曲・松本, 1972, p. 29）によれば、307 社のうち 275 社（約 89.6%）が総合予算制度を採用していた。
- 25) 英語の予算 (budget) という言葉はフランス語の bougette から出ている。これは

昔の旅行者が馬の背に懸けた皮袋とか大型の財布のことである。英国やオランダの大蔵大臣が国の年度財政計画の提出にさいして使用する革のケースも bougette である。これからも知られるように、予算という言葉は初め政府に対してだけのものだったが、その後個人の場合にも使用されるようになった(ホフステイド, 1967: 訳書, p. 13)。経済企画庁編(1978)は、増分主義に基づくモデルを構築し、それが国の一般会計予算の編成行動をどの程度説明できるかを分析している。

26) 長浜, 1978, p. 245 参照。

27) 小島, 1976, p. 119.

28) 細井, 1968, pp. 140-147 参照。

29) 構造アプローチではなく動機づけアプローチの立場に立って、予算管理システムを実証的に研究する試みも行われてきている。

アージリス(1952)は、予算設定の従業員参加が組織成果に与える影響を実地調査し、参加と従業員の職務満足・生産性との間には正の相関関係があるという結果を得た。この結果より、彼は、予算目標は組織内ではボトム・アップ方式で設定されるべきであると結論づけた。

サイモン他(1954)は、コントローラー部門の分権度の組織成果への影響を調査し、「参加的経営はより高い生産性をあげるための手段である。」という、上記のアージリスの結論を支持する結果を得た。

ステドリィ(1960)は、予算達成困難度、予算内管理者の欲求水準、および組織成果間の相互作用を実験室実験によって検討した。そして、「最高の組織成果は、予算内管理者が予算を受け取った後で自らの欲求水準を設定する場合に達成される。」という結果を得た。この結果は、参加的予算設定の普遍的妥当性に疑義をほさむものであった。

さらに、ステドリィはケイとの協力をもとに(1964)、先の実験室実験を現場実験に移し、先の結論の検証を試みた。その結果、統計的有意性はなかったが先の調査結果は支持された。

面接法・質問紙法そして因子分析を併用した広範な分析が、ホフステイド(1967)によって試みられた。彼は、予算管理システムをインプットとアウトプットの両面から追跡し、それらを構成する種々の因子間の相関関係を分析した。その結果をもとに、動機づけは、「参加」、「予算についての上司とのコミュニケーションの頻度」、「個人的属性」および「ゲーム精神の創造」が、動機づけを高めるための最もよい操作の1つであると主張した(小島(1975)は、このホフステイド研究をわが国のある総合電機メーカーの班長100名を調査対象として検証している)。デコスタ & ファータキス(1968)は、製造会社の従業員を調査対象として予算圧力の監督者のリーダーシップへの影響を検討した。彼らは、リーダーシップ変数として、「配慮」と「構造づくり」の次元を採用し、「構造づくり」次元は、予算圧力が高まるにつ

れて増大する。」という予想の下に調査を行なった。しかしながら、結果は、予算圧力が高まるにつれてリーダーの行動は2つの次元のいずれもが増大してしまった。この結果に対する1つの説明として、組織状況および個人的属性の影響の可能性を指摘している。

以上みてきたこれらの実証研究における大きな問題点は、外部環境、戦略、技術等のタスク環境や組織構造などの予算管理システムに重要な影響を及ぼす要因に対する考慮が不十分であるという点である。従来の研究における説明変数は、予算参加、予算水準、および予算圧力等2～3に過ぎなかった。この点に、上記の研究の間の相互に矛盾する結果の1つの原因があるものと考えられる(小島, 1975, pp. 121-122)。

- 30) 小林・辻, 1972 参照。
- 31) 小島, 1978, pp. 122-123.
- 32) スウィリンガ & モンカー, 1972 参照。
- 33) 小島, 1978, pp. 124-125.
- 34) ブルンズ & ウォーターハウス, 1975 参照。
- 35) ホブウッド, 1972 参照。
- 36) ローレンス & ローシュ, 1967 参照。
- 37) ローレンス & ローシュによれば、問題直視とは、各人がコンフリクトの原因、そして根本に横たわる問題を解決するための方法を見出すまでコンフリクトと真正面から対決してその解消をはかる方法である(ローレンス & ローシュ, 1967, pp. 265-266)。
- 38) ヴァン・デ・ベン他, 1972 参照。
- 39) カンドワラ, 1973 参照。ペファー & レブレヴィッチ(1973), ヘイドヴァリ & イエンソン(1978)等も同様の研究を行っている。ヘイドヴァリ & イエンソンの研究によれば、「外部環境が不確実な組織は、精巧な固定化した情報システムを利用せず、陳腐化した知識や行動を除去することが出来るような適応的情報システムを採用し対処する。」
- 40) パーグ, 1969 参照。
- 41) ローシュ & アレン, 1973, pp. 141-169, pp. 199-202 参照。
- 42) 業績評価システムの診断・設計に関しては、ケイン & ローラー, 1979 参照。

IV 結 び

経営管理は、経営者あるいは管理者がその組織状況に適合した資源配分、統合および業績評価を行いながら、組織目標の達成に努力する活動である。本稿では、構造アプローチの立場に立ち、組織状況、組織構造・管理システ

ム、および経営管理活動（組織行動）との適合を体系的かつ実証的に分析するための準備として従来の研究成果を調査した。

まずⅡ節において、タスク環境と組織構造との関係を分析した諸研究を考察した。しかし、組織設計は、組織構造の選択・決定で終わるものではない。組織構造とともに組織行動を規定する管理システムもまた、重要な組織設計である。そこで、Ⅲ節において、タスク環境と管理システムとの相互関係を分析した研究成果を、資源配分システム、予算管理システム、統合メカニズム、業績評価システムに分けて考察した。

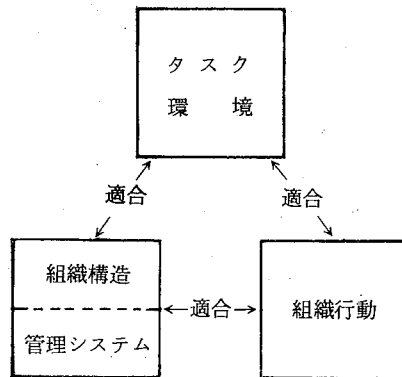
これらの考察より、「(1)すべての組織は、タスク環境に適合した組織構造・管理システムを設計し組織行動を展開する。しかしこのタスク環境は個々の組織によって異なったものであり、あらゆる組織に普遍的に妥当する唯一最善の組織構造・管理システムおよび組織行動は存在しない。(2)組織が有効であるためには、タスク環境、組織構造・管理システム、および組織行動の間には適合的な一定のパターンが維持されなければならない。」ということ¹⁾を明らかにした(第18図参照)。

最後に、諸研究の調査・検討をもとに、第19図に示すような組織を分析するためのフレームワークを提示する。

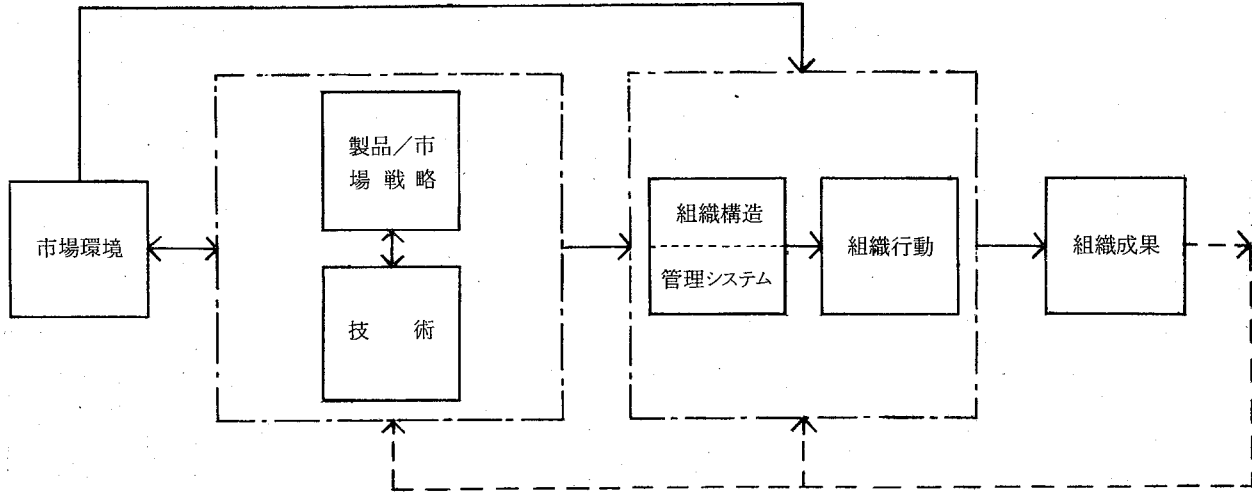
タスク環境としては、「市場環境」、「製品/市場戦略」および「技術」の3

つを取り挙げる。「市場環境」は、組織にとって特に長期にわたって所与の組織状況である。これに対して「製品/市場戦略」は、組織の意思決定により形成される組織状況である。「技術」は、「製品/市場戦略」の形成に影響を及ぼすが、長期的には「製品/市場戦略」に規定される。組織は、これら3つのタスク環境に対処するために、「組織構造・管理システム」を設計す

第18図 タスク環境、組織構造・管理システム、組織行動



第19図 研究のフレームワーク



破線はフィードバック関係を示す

る。そして、この「組織構造・管理システム」によって設定された枠組の中で「組織行動（経営管理活動）」が行われるのである。

タスク環境、「組織構造・管理システム」および「組織行動」の3つは、全体として、相互に適合していることが肝要である。このうち1つが変化した場合には、他の2つもそれに合わせて変化し、適合が維持されなければならない。たとえば、タスク環境の1つである「市場環境」が変化した場合には、それに適合するように「組織構造・管理システム」および「組織行動」が展開される必要がある。

「組織成果」は、タスク環境、「組織構造・管理システム」、および「組織行動」の3つの複合的な適合によって生み出され、その結果は、「製品/市場戦略」、「技術」、「組織構造・管理システム」および「組織行動」にフィードバックされる。したがって、適合は、単なる静態的な適合ではなく、動態的な適合でなければならない。²⁾

- 1) ローシュ & モース (1974) は、環境、組織構造、パーソナリティーの3つの概念間の適合性の実証研究を行っている。ナイチンゲール & ツルーズ (1977) は、環境、経営者の価値、組織構造、組織過程、組織成員の態度の5つの概念間の適合性を、検証している。また、ミアリー & リー (1979) は、マクロ次元の適合（規模、技術、環境 ↔ 組織構造）とマイクロ次元の適合（組織構造 ↔ 従業員の行動）とを統合すべきであると主張している。
- 2) 本フレームワークの提示にあたっては、統合的コンティンジェンシー・モデル（野中, 1978, p. 16）および組織ダイナミックス統合モデル（コッター, 1980, p. 282）も参考にした。

参 考 文 献

- Ackerman, R. W., 1970. "Influence of Integration and Diversity on the Investment Process," *Administrative Science Quarterly*, 15: 341-352.
- Aharoni, Y., 1966. *The Foreign Investment Decision Process*, Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Allison, G. T., 1971. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston: Little, Brown & Company. (宮里政玄訳, 『決定の本質: キューバ・ミサイル危機の分析』, 中央公論社, 1977.)
- Anthony, R. N., 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analy-*

- sis, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (高橋吉之助訳, 『経営管理システムの基礎』, ダイヤモンド社, 1968.)
- Argyris, C., 1952. *The Impact of Budget on People*, New York: Controllershship Foundation.
- Berg, N. A., 1965. "Strategic Planning in Conglomerate Companies," *Harvard Business Review*, 43: 79-92.
- Berg, N. A., 1969. "What's Different about Conglomerate Management?" *Harvard Business Review*, 47: 112-120.
- Bruns, W. J., and J. H. Waterhouse, 1975. "Budgetary Control and Organization Structure," *Journal of Accounting Research*, 13: 177-203.
- Bower, J., 1970. *The Resource Allocation Process*, Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Burns, T., and G. M. Stalker, 1961. *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications.
- Burrell, G., and G. Morgan, 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London: Heinemann.
- Carter, E., 1971. "The Behavioral Theory of the Firm and Top-Level Corporate Decision," *Administrative Science Quarterly*, 16: 413-428.
- Chandler, A. D. Jr., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass.: M. I. T. Press. (三菱経済研究所訳, 『経営戦略と組織』, 実業之日本社, 1967.)
- Chandler, A. D. Jr., and H. Daems, 1979. "Administrative Co-ordination, Allocation and Monitoring: A Comparative Analysis of Emergence of Accounting and Organization in the U. S. A. and Europe," *Accounting, Organization and Society*, 4: 3-20.
- チャンドラー, A. D. Jr., 1981. 「「経営者企業」の成長戦略」(岡本秀昭・下川浩一訳), 『中央公論経営問題』, 第20巻第1号: 62-76.
- Cyert, R. M., and J. G. March, 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall. (松田武彦・井上恒夫訳, 『企業の行動理論』, ダイヤモンド社, 1967.)
- Dale, R. M., 1976. *An Examination of the Congruence of Viewpoints toward the Budgetary Process and Its Relationship to Performance*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Kentucky.
- Danziger, J. N., 1978. *Making Budgets: Public Resource Allocation*, London: Sage Publications.

- DeCoster, D. T., and J. P. Fertakis, 1968. "Budget-Induced Pressure and Its Relationship to Supervisory Behavior," *Journal of Accounting Research*, 6: 237-246.
- Dill, W. R., 1958. "Environment as an Influence on Managerial Autonomy," *Administrative Science Quarterly*, 2: 409-443.
- Dunnette, M. D. (ed.), 1976. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Galbraith, J. R., 1977. *Organization Design*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Galbraith, J. R., and D. A. Nathanson, 1978. *Strategy Implementation: Role of the Structure and Process*, St. Paul: West Publishing.
- Hage, J., and M. Aiken, 1969. "Routine Technology, Social Structure and Organizational Goals," *Administrative Science Quarterly*, 14: 366-376.
- Hall, R. H., 1962. "Intraorganizational Structure Variation," *Administrative Science Quarterly*, 7: 295-308.
- Hedberg, B., and S. Jönsson, 1978. "Designing Semi-Confusing Information Systems for Organizations in Changing Environments," *Accounting, Organizations and Society*, 3: 47-64.
- Hofstede, G. H., 1967. *The Game of Budget Control*, Assen, Netherlands: Van Gorcum. (藤田忠監訳, 『予算統制の行動科学』, ダイヤモンド社, 1976.)
- Holden, P. E., L. S. Fish, and H. L. Smith, 1941. *Top Management and Organization and Control, A Research Study of the Management Policies and Practices of Thirty-one Leading Industrial Corporations*, London: Stanford University Press.
- Hopwood, A. G., 1972. "An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation," *Empirical Research in Accounting: Selected Studies*: 156-182.
- 細井 卓, 1968. 『財務管理入門』, 有斐閣。
- 細井 卓, 1975. 『経営財務原論』, 丸善。
- 伊藤 博, 1979. 「コンティンジェンシー理論による予算管理へのアプローチ」, 『商学研究科紀要』(早大), 第8号: 13-26。
- James, L. R., and A. P. Jones, 1976. "Organizational Structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 74-113.
- Kane, J. S., and E. E. Lawler III, 1979. "Performance Appraisal Effectiveness," in B. M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, Green-

- wich, Connecticut: JAI Press.
- 経済企画庁経済研究所編, 1978. 『予算編成における公共的意思決定過程の研究』, 大蔵省印刷局.
- Khandwalla, P. N., 1973. "The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls," *Academy of Management Journal*, 16: 285-295.
- 小林靖雄・辻 正重, 1972. 「わが国製造業における組織構造および予算管理システムの類型的研究」, 『産業経理』, 第32巻第3-5号.
- 小島廣光, 1975. 「予算管理における動機づけの実証研究」, 『経済科学』, 第22巻第1号: 118-145.
- 小島廣光, 1976. 「予算管理と管理会計情報」, 『経済科学』, 第23巻第4号: 102-121.
- 小島廣光, 1978. 「行動科学的コスト・マネジメント研究の現状」, 『会計』, 第113巻第2号: 120-135.
- 小島廣光, 1978. 「最適資本予算システム設計のための行動科学的接近」, 森 昭夫・後藤幸男・小野二郎編, 『最適経営財務』, 有斐閣: 217-232.
- 小島廣光, 1980. 「長期経営計画の環境適応—実証研究—」, 『経済学研究』, 第30巻第3号: 157-231.
- Kotter, J. P., 1976. "Organization Design," in P. R. Lawrence et al. (eds.), *Organizational Behavior and Administration*, Homewood, Ill.: Irwin.
- Kotter, J. P., 1980. "An Integrative Model of Organizational Dynamics," in E. E. Lawler III et al. (eds.), *Organizational Assessment*, New York: John Wiley & Sons.
- Lawler III, E. E., 1976. "Control Systems in Organizations," in M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Lawrence, P. R., and J. W. Lorsch, 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Division of Research, Harvard Business School. (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.)
- Livingstone, J. L., 1975. "Organization Goal and the Budget Process," in J. L. Livingstone (ed.), *Managerial Accounting*, Columbus, Ohio: Glid.
- Lorange, P., 1973. *Behavioral Factors in Capital Budgeting*, Bergen: Universitetsforlaget.
- Lorange, P., 1980. *Corporate Planning: An Executive Viewpoint*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Lorange, P., and R. F. Vancil, 1977. "How to Design a Strategic Planning

- System," in P. Lorange, and R. F. Vancil, *Strategic Planning Systems*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Lorsch, J. W., and S. Allen, 1973. *Managing Diversity and Interdependence*, Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Lorsch, J. W., and J. J. Morse, 1974. *Organization 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.)
- March, J. G., and H. A. Simon, 1958. *Organizations*, New York: John Wiley & Sons. (土屋守章訳, 『オーガニゼーションズ』, ダイヤモンド社, 1977.)
- Mealiea, L. W., and D. Lee., 1979. "An Alternative to Macro-Micro Contingency Theories: An Integrative Model," *Academy of Management Review*, 4: 333-345.
- Miles, R. H., 1980. *Macro Organizational Behavior*, Santa Monica, Calif.: Goodyear.
- 藻利重隆編, 1967. 『経営学辞典』, 東洋経済新報社.
- Nadler, D. A., J. R. Hackman, and E. E. Lawler III, 1979. *Managing Organizational Behavior*, Boston: Little, Brown & Company.
- 長浜穆良, 1978. 「企業予算の編成と経営組織」, 日本経営学会編, 『日本の経営の諸問題』, 千倉書房: 244-247.
- Nightingale, D. V., and J. M. Toulouse, 1977. "Toward a Multilevel Congruence Theory of Organization," *Administrative Science Quarterly*, 22: 264-280.
- 野中郁次郎, 1978. 「統合的コンティンジェン—理論に向かって」, 『組織科学』, 第12巻第2号: 13-22.
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣, 1978. 『組織現象の理論と測定』, 千倉書房.
- 野中郁次郎, 1980. 『経営管理』, 日本経済新聞社.
- Osborn, R. N., J. G. Hunt, and L. R. Jauch, 1980. *Organization Theory: An Integrated Approach*, New York: John Wiley & Sons.
- Parsons, T., 1960. *Structure and Process in Modern Societies*, New York: Free Press.
- Perrow, C., 1965. "Hospitals: Technology, Structure, and Goals," in J. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally.
- Pfeffer, J., and H. Leblebici, 1973. "The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure," *Social Forces*, 52: 268-279.
- Pitts, R. A., 1977. "Strategies and Structure for Diversification," *Academy of*

- Management Journal*; 20: 197-208.
- Powell, R. M., 1980. *Budgetary Control Procedures for Institution*, Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- Reeves, T. K., and J. Woodward, 1970. "The Study of Managerial Control," in J. Woodward (ed.), *Industrial Organization: Behavior and Control*, London: Oxford University Press.
- Sathe, V., 1975. "Contingency Theories of Organizational Structure," in J. L. Livingstone (ed.), *Managerial Accounting*, Columbus, Ohio: Glid.
- Simon, H. A., H. Guetzkow, G. Kozmetsky, and G. Tyndall, 1954. *Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department*, New York: Controllershship Foundation.
- Sord, B. H., and G. A. Welsch, 1962. *Business Budgeting: A Survey of Management Planning and Control Practices*, New York: Controllershship Foundation.
- Starbuck, W. H., 1976. "Organization and Their Environment," in M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Stedry, A. C., 1960. *Budget Control and Cost Behavior*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Stedry, A. C., and E. Kay, 1966. "The Effects of Goal Difficulty on Performance: A Field Experiment," *Behavioral Science*, 11: 459-470.
- Swieringa, R. J., and R. H. Moncur, 1972. "The Relationship between Managers' Budget-Oriented Behavior and Selected Attitude, Position, Size, and Performance Measures," *Empirical Research in Accounting: Selected Studies*: 194-205.
- Tosi, H., 1975. "The Human Effects of Managerial Budgeting Systems," in J. L. Livingstone (ed.), *Managerial Accounting*, Columbus, Ohio: Glid.
- 津曲直躬・松本 譲, 1972. 『わが国の企業予算』, 日本生産性本部。
- Van de Ven, A., A. Delbecq, and R. Koenig, 1976. "Determinants of Coordination Modes within Organizations," *American Sociological Review*, 41: 322-338.
- 若松茂美, 1981. 「マッキンゼー式経営資源活用法」, 『中央公論経営問題』, 第20巻第1号: 92-105.
- Weston, J. F., and S. K. Mansingka, 1971. "Tests of the Efficiency Performance of Conglomerate Firms," *The Journal of Finance*, 26: 141-149.
- Williamson, O. E., 1975. *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃訳, 『市場と企業組織』, 日本評論社, 1980.)

- Woodward, J. (ed.), 1970. *Industrial Organization: Behavior and Control*, London: Oxford University Press. (都築 栄・風間慎三郎・宮城浩祐訳, 『技術と組織行動』, 日本能率協会, 1971.)
- Woodward, J., 1980. *Industrial Organization: Theory and Practice, 2nd. edition*, London: Oxford University Press. (矢島鈞次・中村寿雄訳, 『新しい企業組織』, 日本能率協会, 1970.)