HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	組織の存続における管理者の基本的役割:バーナード理論の展開 その(2)
Author(s)	浜田, 照久
Citation	北海道大學　經濟學研究, 27(2), 109-125
Issue Date	1977-05
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31385
Type	departmental bulletin paper
File Information	27(2)_P109-125.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

組織の存続における管理者の基本的役割

—— バーナード理論の展開 —— その(2)

浜 田 照 久

目　　次

1　序
2　スティーブンソンの企業組織の長所と短所についての調査
3　アンダーソン＝ペインの戦略モデル
4　結

1　序

前稿[1]では，バーナード理論において，組織の存続は組織経済における効用の余剰の確保，従って組織の能率とりわけ組織の能率の調整的側面に依存していることをみてきた。そしてそれはまた，協働自体が効用の余剰を生み出すことであった。ところが他方で協働は種々の道徳性も生み出しており，協働を促進するには，この道徳性の対立を解決する能力が管理者に必要とされた。結局，協働が促進されるとそれだけ今度は道徳的複雑性が増大し，協働の破壊される可能性が増大することとなる。組織の能率の調整的側面には，道徳的要因が関連している故に，信念——共通理解の信念，成功の可能性の信念，個人的動機が究極的に満たされるという信念，客観的権威の保全における信念，組織に参加する個人の目的よりも共通目的が優先するという信念——の要因が必要とされ，組織の貢献者間にこうした信念を創造することが管理者に要請され，協働の促進にとって必須のものであることをみてきた。そしてそのためには組織道徳を創造するという能力が，特に道徳性の最も複雑な従ってまた道徳性の対立が最も顕著な最高経営管理者に必要であった。最高経営管理者がこうした能力を備えることが，彼に課せられた最も基本的

役割としての，全体的観点からする創造的協働の戦略的要因の探究，従って組織の能率の確保を可能ならしめるものである。

ところで，この全体的観点に基づいた戦略的要因の探究は，バーナードによれば究極的には直感につながる問題とされ，そこで直感ということばで把握されたものへの具体的アプローチをセルズニックの説により検討してきた。そして企業組織の全体感を得るための一つの手掛りを，その企業組織の性格を知ることのうちにみいだすことができた。従って最高経営管理者の立てる戦略は，企業組織の性格の維持という観点から決定されることになるのである。

管理者の立てる戦略が企業組織の性格に基づくものである以上，次に管理者による企業組織の性格の決定について知ること，更にそれに基づいてどのような戦略がとられるかを知ることが必要である。そこで本稿では，セルズニックの考えを受け継ぎ，企業組織の性格の決定について調査しているハーバード大学のスティーブンソン（Howard H. Stevenson）の研究[2]と，戦略行動の研究をしているメリーランド大学のアンダーソン（Carl R. Anderson）とペイン（Frank T. Paine）の研究[3]を検討していくことにする。

1) 拙稿 "組織の存続における管理者の基本的役割" ―― バーナード理論の展開―― その(1)，北大経済学研究 Vol. 26, No. 4, 1976.
2) H. H. Stevenson, "Defining Corporate Strengths and weakness", Sloan Management Review, Vol. 17, No. 3, 1976.
3) C. R. Anderson and F. T. Paine, "Managerial Perceptions and Strategic Behavior", Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 4, 1975.

2　スティーブンソンの企業組織の長所と短所についての調査

スティーブンソンは，企業組織の性格（長所 strength と短所 weakness）を決定することは戦略目的にとって重要なプレリュードであると[1]述べ，管理者によって長所や短所として評価される組織の属性（organizational attribute）を調査している。この調査は，6つの企業の50人の管理者を対象に行なわれ，彼等は自分達の企業組織の長所と短所の評価と，その評価の理由を求

表—1　長所と短所の評価過程における諸段階　ibid., p. 54

どの属性が調査されるか？	管理者が関心をもっている組織の構成要素は何か？	管理者が測定できるタイプは何か？	どんな基準が長所あるいは短所の判断に適用可能か？	管理者はこれらの評価をするための情報をどのようにして得るか？
• 組織構造 • 主要政策 • トップマネジメントの能力 • トップマネジメントの経験 • 情報システム • 運営手続 • 計画システム • 従業員の態度 • 管理者の態度 • 労働協約 • 技術的能力 • 研究能力 • 新製品のアイデア • 生産設備 • 従業員数の統計的特徴 • 流通ネットワーク • 販売員の能力 • 生産ラインの幅広さ • 品質管理手続 • 株式市場の評判 • 顧客の欲求の知識 • 市場支配	• 企業 • 集団 • 部 • 課 • 従業員	• 属性の存在の測定 • 属性の能率の測定 • 属性の効率の測定	• 会社の歴史的経験 • 会社内部の競争 • 直接の競争相手 • 他の会社 • コンサルタントの意見 • 管理者の文献の理解に基づいた規範的判断	• 個人的観察 • 顧客との接触 • 経験 • 統制システムの記録書類 • 会議 • 計画システムの記録書類 • 従業員 • 下位の管理者 • 上位の管理者 • 同僚 • 公表された記録書類 • 取締役 • コンサルタント • 雑誌 • 本 • 専門家会議 • 政府の経済指標

められた。調査した企業は次の通りである。

PAPERCO——多品種の紙加工業者

AMERICAN INK——特殊化学品製造業者

HITECH——電子機器製造業者

PUMPCO——大型機械製造業者

NATIONAL GAS——ガス製品と伝動装置の製造業者

ELECTRICO——電気装置製造業者

これらの企業の年間売上高は，2億ドルから20億ドル余りであった。対象となった管理者は，各企業の各階層から選出され，表—1に示してある各項目が調査された。

更に与えられた回答を22のカテゴリーに分類し，それらを5つの一般カテゴリーに集約した。それは以下の通りである。

一般カテゴリー	属　性
組　織	組織形態と構造，トップマネジメントの関心と能力，標準運営手続，統制システム，計画システム
人　事	従業員の態度，技術的能力，経験，従業員数
マーケティング	販売力，顧客の欲求の知識，生産ラインの幅広さ，品質，評判，顧客サービス
技　術	生産設備，生産技術，製品開発，基礎研究
財　務	財務規模，株価収益率，成長パターン

表—2　長所と短所として確認された属性の相対的重要性　ibid., p. 56

一般カテゴリー	回答率
組織	22.0%
人事	21.5
マーケティング	26.7
技術	22.0
財務	7.9

表—2は，各一般カテゴリーに長所・短所として回答された全体の分布を示している。この表から，各一般カテゴリーに相対的に等しい重要性があることがわかる。財務カテゴリーの7.9％を除いて，マーケティング・カテゴリーの26.7％を最高に，組織，人事，技術の各カテゴリーとも20％代の回答率を与えられている。このことは逆からいえば，支配的に重要なカテゴリーはないといえる。因に，回答の48％以上がマーケティングの経歴をもった管理者から与えられたものである。

表—3は，企業別の回答パターンを示したものであり，企業間で回答の分布が異なっているのがわかる。[2)]

表—3　各カテゴリーへの回答率（企業別）ibid., p. 57

	PAPERCO	AMERICAN INK	HITECH	PUMPCO	全　体
組　織	30.4%	16.5%	18.2%	20.0%	22.0%
人　事	36.2	7.7	27.3	30.0	21.5
マーケティング	15.9	36.3	45.5	10.0	26.7
技　術	14.5	29.7	—	25.0	22.0
財　務	2.9	9.9	9.1	15.0	7.9
回答数	69	91	11	20	191

表—4　指摘された属性のカテゴリーと管理者の組織階層との間の関係　ibid., p. 60

	組　織　階　層				
	1	2	3	4	全　体
組　織	25.0%	17.3%	24.2%	26.9%	22.0%
人　事	32.1	22.7	17.7	15.4	21.5
マーケティング	10.7	28.0	33.9	23.1	26.7
技　術	7.1	24.0	21.0	34.6	22.0
財　務	25.0	8.0	3.2	—	7.9
階層による回答率	14.0%	39.3%	32.5%	13.6%	100.0%

表—4は，一般カテゴリーと組織階層との間の回答分布を示している。階層1は社長と会長，階層2は社長あるいは会長に報告する階層，階層3は階層1から2段階離れた階層，階層4は階層1から3段階ないしはそれ以上離れた階層である。スティーブンソンは，表—5にみられる階層間の変動は，各企業間で同じ傾向を示していたと報告しており，責任の階層は，指摘された属性のタイプと結びついていると述べている。[3)]例えば，人事のカテゴリーの関心は，責任の階層が上昇するにつれて増大している。人事のカテゴリーのうちでも，個人の技術的能力や経験はすべての階層で等しく指摘される傾向にあったが，他方，個人の態度については，組織階層の上昇とともに増加

表—5　組織階層による態度についての関心（すべての属性との関係での回答率）ibid., p. 60

	組織階層				
	1	2	3	4	全体
態度	21.4%	12.0%	6.5%	7.7%	11.0%

表—6　階層による技術的属性に対する関心（各階層での回答率）ibid., p. 61

	組織階層				
	1	2	3	4	全体
設備	3.6%	4.0%	8.1%	11.5%	6.3%
技術	—	8.0	8.1	7.7	6.8
製品開発	—	9.3	4.8	11.5	6.8

したと述べている（表—5）[4]。

技術的カテゴリーは，人事的カテゴリーで観察されたのと反対のパターンを示していた（表—4）。つまり，上位の管理者程，事業運営の技術的側面に関心をもっていなかった。技術的カテゴリーを構成している4つの属性のうち，設備と基礎研究だけがトップマネジメント（階層1）によって指摘された。技術と製品開発は，他の3つの階層で大体等しく関心を寄せられていた。設備は，下位の管理者程関心を寄せられていた。これらの結果は，表—6に示されている。

財務的カテゴリーについてみると，組織階層が高くなるにつれて関心が高くなった（表—4）。特に，株価収益率と成長パターンについての関心は，取締役や彼等の直接の部下に限られていた。

組織的カテゴリーは，すべての階層で大体等しい関心があり，マーケティング・カテゴリーは，下位階層（3，4）で上位階層よりも関心が高くなる僅な傾向があったが，明確なパターンを示さなかった。

各カテゴリーで長所と認識された比率を階層別にみてみると，各階層間で異なって評価されているのがわかる（表—7）。マーケティングと財務的カテ

表—7　各組織階層で長所として確認されたカテゴリーの回答率　ibid., p, 62

	組織階層				
	1	2	3	4	全体
組織	85.7%	38.4%	83.3%	28.6%	42.9%
人事	66.7	58.8	27.3	50.0	51.2
マーケティング	66.7	57.1	86.7	66.7	70.6
技術	50.0	55.5	38.4	44.4	47.6
財務	14.3	66.7	100	—	46.7

ゴリーは，下位の管理階層においてより肯定的に評価されていた。人事と技術的カテゴリーは，上位の管理階層においてより肯定的に評価される傾向があった。

スティーブンソンは調査結果から次のように指摘している。「管理者の組織上の階層が，調査する属性の選択に影響しそしてその属性を長所あるいは短所として知覚することに影響している。この結果は，企業間で全く首尾一貫している。[5]」

以上見てきたように，スティーブンソンはセルズニックに従って組織の性格の決定は戦略目的にとって重要な要素であると考え，管理者による組織の属性に対する長所あるいは短所としての評価を調査した。その結果，組織の階層によって評価が異なっていることを発見した。こうした相違は何故生じるのだろうか。その理由をバーナードの指摘した組織の道徳的要因にみいだすことができる。すなわち前稿で述べたように，バーナードは組織を協働が生み出す様々な道徳性を具えた道徳的制度と解している。この道徳性は，管理職位が高くなればなる程複雑化し，「技術的情況と同じように道徳的風土の“秘訣を学ぶ”[6]」ことが必要であった。また多くの不一致と矛盾が道徳性の間に存在しており，これは「協働的努力の特徴的な情況[7]」である。こうした道徳性の対立を解決する一つの方法として，バーナードは司法的方法（judical method）を指摘している。これは「責任の範囲を狭め，境界を定めることによって対立が起こるのを制限する方法[8]」である。すなわちこれは，管理者自

らの職務の範囲に意思決定を限定することであり，社長は企業全体，部長は他の部門のことは考慮せずに自分の部に関した，課長も同様に自らの課に関した範囲に意思決定を限定することによって，道徳性の数を制限しその対立を少なくすることである。従って，管理者はそれぞれの職務の範囲に関した道徳性に第一義的に関係をもつ訳であり，この道徳的風土の“秘訣を学ぶ”ことは，「特定の組織，特定の活動，そして特定の情況に直観的に精通する事柄」[9]であり，この道徳的風土が企業組織の性格を形成しており，管理職位の上昇とともに道徳的複雑性は増大するのであるから，組織の性格の評価は管理者の職位でそれぞれ異なってくると考えられるのである。更に，全体としての企業組織の性格は，その構成単位の相互関係の統合の上に現われてくるものであり，各構成単位，例えば各部門の性格の単なる集計として現われてくるものではない。この点からも，管理職位によって評価の相違が生まれてくると考えられる。

本稿の関心の中心である最高経営管理者の役割は，全体としての企業組織の性格に基づいて戦略を決定することであり，そこで次に企業組織の性格に基づいてどのような戦略がたてられるかを考察しよう。それはバーナードによれば，道徳的側面と機会主義的側面との統合として行なわれるものである。そこで組織の適応過程を考察する際に，単に組織と環境との客観的情況における相互作用を検討するよりも，それらに対する管理者の評価過程を介在させることが必要である。なんとなれば，客観的情況は同じであっても，その情報の選択とか解釈に管理者の見通し，理念等が作用して評価が異なってくると考えられるからである。ところで，こうした評価過程を知覚過程として捉え，組織と環境に対する管理者の知覚と戦略行動との関係を研究しているのに，アンダーソン＝ペインがいる。そこで次に彼等の研究を考察していくことにする。

1) H. H. Stevenson, ibid., p. 52.
2) 調査した企業は6社であるが，表—3では4社しか示されていない。その理由は定かではない。

3) ibid., p, 59—60.
4) ibid., p, 60. しかし階層3と4とを比較すると僅かであるが階層3の方が減少している。
5) ibid., p. 62.
6) C. I. Barnard, "Elementary Conditions of Business Morals", California Management Review, Vol. 1, No. 1, 1958, p. 5.
7) ibid., p. 9.
8) ibid., p. 12.
9) ibid., p. 5.

3　アンダーソン＝ペインの戦略モデル

アンダーソン＝ペインは，戦略は組織とその環境の両方に対する管理者の知覚に依存している[1]と主張する。すなわち，組織と環境に対する知覚が戦略の形成において重要な要因と考えられており，それは高度の不確実性（あるいは確実性）の環境において活動している管理者のすべてが，必ずしも同程度に不確実性（あるいは確実性）を知覚しないし，客観的情報が与えられるにしても，その情報に対する知覚過程によってバイアスが生じ，戦略に影響を与えるからである[2]。

こうした知覚過程を重視する立場は，種々の証拠から支持されるに至っている。例えば，チャイルド（J. Child）[3]は管理者の知覚と活動が組織によるその特定の環境に対する反応に強烈に影響することを発見しているし，ダンカン（R. Duncan）[4]も，組織の反応は知覚過程によって強烈に影響されていると報告している。更にマイルス（Raymond E. Miles），スノー（Charles C. Snow）[5]等は，環境の諸条件に対する反応の研究において，組織によってその環境に反応する際にとられる活動は，環境の客観的特徴よりもむしろ管理者の知覚に一致していることを報告している。

こうした知覚過程を重視する一連の研究者と同様，アンダーソン＝ペインも環境と組織に対する管理者の知覚過程を重視している。ここにいう知覚とは，(1)環境の不確実性の知覚と(2)組織の変革に対する必要性の知覚である。それぞれの内容は次のごとくである。

(1) 環境の不確実性の知覚[6]

不確実性とは，課業を遂行するのに必要とされる情報量と組織によって既に保有されている情報量との差を意味する。戦略の形成において，臨界的分野（critical area）は，不確実性それ自体ではなくて不確実性を扱う正確な情報の処理過程である。それ故戦略の形成における不確実性は，形成に必要とされる情報量，その信頼度，そして組織が現在利用可能な情報量に依存する。かくして，不確実性の指標としての情報に対する必要性の知覚は，戦略の形成過程を理解するのに重要となる。

(2) 変革に対する必要性の知覚[7]

これは，計画された活動プログラムを遂行するための，適性，能力あるいは内部資源の明白な欠如として定義される。従ってこれは，新しい能力を獲得する必要性の知覚すなわち組織の性格を成長させる必要性の知覚と解される。

組織の適応過程は，こうした2つの知覚過程，すなわち環境の不確実性の知覚と組織の特性を変える必要性の知覚の点から説明され，戦略的決定は，これら2つの異なった種類の知覚要因によって影響されるのである。

アンダーソン＝ペインは，環境の確実性と不確実性の知覚と組織の変革の高低の必要性の知覚の，2つの知覚の次元に基づいた戦略モデル（図―1）を提示している。4つの枠組は，異なった種類の戦略形成問題を示しており，効果的解決のために異なった戦略がとられることを示している。各枠組において，管理者の知覚に基づいた反応が以下の5つの特質に影響するものとして検討されている[8]。

1　活動の領域

製品と市場あるいはサービスと顧客の点からの営業範囲

2　目　的

成果あるいは目標に対して望まれていること

3　政　策

目的達成のための広範なガイド

知覚された内部の変革の必要性

知覚された環境の不確実性	低	高
確実	Cell 1 1. 固定し，明示されている 2. 最適化；能率 3. プロセスプランニング；能力の維持 4. 閉鎖的/安定的/機械的 5. 現存の権力構造への依存；環境の情報に対する消極的探究	Cell 2 1. 確認と再調整の必要 2. 最適化；操業の経済性の向上 3. プロセスプランニング；特殊能力の向上 4. 閉鎖的/安定的/機械的 5. 現存の権力構造への依存；保守的；環境の情報への消極的探究
不確実	Cell 3 1. フィードバックによる継続的調整 2. 満足化；不確実性に対処する能力の維持 3. 適応的プランニング；市場浸透 4. 開放的/適応的/有機的 5. 適応的計画者；情報収集	Cell 4 1. 変動性；柔軟性 2. 満足化；存続；効果的問題解決の開発 3. 適応的プランニング；合併；多角化 4. 開放的/適応的/有機的 5. 外部の情報探究

Key：1. 領域　2. 目的　3. 戦略と政策　4. 組織形態　5. 管理者の役割
図—1　知覚に基づいた戦略モデル ibid., p. 817.

戦　略

目的達成のための特定の重要な活動あるいは活動パターン

4　組織形態

これは組織の種々の構成員に対する役割と（手続を一般化した）プログラムを集めたもの，そしてその結果としての情報の流れと権威に関連している

5　管理者の役割の遂行

現実の行動パターンと現実の機能と義務

加えて，アンダーソン＝ペインは，組織の特徴は各枠組の位置に依存した少くとも三つの次元——1.戦略モード（a計画モード，b適応的計画モード，c企業家モード），2.環境関連情報の探究行動，3.内部の安定性対内部の変革モティベーション——で変動すると予測している。[9)]

1　戦略モード

a　計画モード（プロセスプランニング）は計画の分析者への信頼，コスト――競争的提案の利益分析――への信頼，そして意思決定と戦略の統合によって特徴づけられる。計画モードは，組織が計画の費用を出すことができるとき，目的がオペレーショナルに定義できるとき，そして環境が論理的に予測可能で安定的なとき有用となる。

b　適応的モードは，現存する問題への反応的解決の形成，漸次的段階における意思決定によって特徴づけられる。適応的モードの使用は，頻繁な再計画あるいは再適応を意味し，複雑な変動的環境の知覚を暗示している。

c　企業家モードは，変動しやすい環境における新しい機会の事前の探究，集中化された権力，組織の戦略的特性を変革する大胆な活動，そして支配的目的としての成長によって特徴づけられる。企業家モードは，若い組織，巨大組織の新しいベンチャー部門によって象徴される。それはまた，危機の状態にある組織にみられる。

2　環境関連情報の探究行動

これは戦略関連情報の不確実性あるいは不足の様々な段階によって特徴づけられた環境で活動している管理者の情報探究行動である。高度の不確実性を知覚する管理者は，低い不確実性を知覚する管理者よりも，より頻繁にすべての情報源を使用すること，外部の情報源により依存すること，情報収集活動にもっと時間を配分することが期待される。

3　内部の安定性対内部の変革モティベーション

安定性志向の組織は，内部の変革モティベーション組織よりも，現存の権力構造，諸過程，そして伝統に対してより多くのコミットメントを築いてきていると考えられる。

以上の3つの次元は，各枠組の中で次のように予測される[10]。枠組1（環境・確実性，変革の必要性・低）における企業は，プロセスプランニングを志向し，環境関連情報に対してそれ程積極的探究をしなく，安定性に動機づけ

られている。枠組2（環境・確実性，変革の必要性・高）における企業は，計画ないしは企業家志向をもっており，環境関連情報に対してそれ程積極的探究をしなく，変革に対して高いモティベーションをもっている。枠組3（環境・不確実性，変革の必要性・低）における企業は，環境関連情報に対して積極的探究をし，適応志向（より頻繁な再計画）そして内部の安定モティベーションをもっている。枠組4（環境・不確実性，変革の必要性・高）における企業は，環境関連情報に対する積極的探究，適応あるいは企業家志向，内部の変革モティベーションによって特徴づけられる。

もっとも，アンダーソン＝ペインは，すべての組織が記述された枠組の一つに正確に適合することを提示しているのではなくて，知覚された不確実性，知覚されたギャップの状態が，組織と環境との相互作用からの可能な結果を記述するための一つの基礎を提示しているのであり，組織の適応過程を管理者の知覚に基づいて説明しようとしているのである。

ここで前稿で考察したセルズニックの指摘していた管理者の役割――保守的役割，創造的役割――が適合する枠組を考えてみよう。まず彼が指摘した保守的役割とは，組織の性格に適合した政策を立て組織を安定させるものであり，組織の能力の欠如に対する知覚は無いか低いと考えられる。また創造的役割とは，新しい能力の確保に向かって変革を引き起こすものであり，組織の能力の欠如に対する知覚は高いといえる。そしてセルズニックにおいては，環境に対する積極的分析が前提とされており，環境関連情報に対する必要性の知覚は高いといえる。かくして，保守的役割が適合する枠組は3，創造的役割が適合する枠組は4であるということができる。そこで枠組3と4における組織の特徴を考察することにしよう。

枠組3では，環境の不確実性の高い知覚と変革の必要性の低い知覚によって，組織の領域は枠組1と2よりもいくらか変動的であり，フィードバックによって継続的に調整されている。目的は，満足化の意味で，知覚された不確実性に対処する十分な能力を維持することを含んでいる。戦略と政策は，環境関連情報の積極的探究をし続けるための資源配分を伴った市場浸透そし

て（もし企業が成熟しているなら）関連製品への多角化を含むことになる。製品差別化や市場細分化政策が，不確実性を減じるためにとられる。また時に，イミテーションの製造が，不確実性を減少するために用いられることもある。組織形態は，開放的，適応的，有機的となり，事業部制が用いられたり，マトリックス構造が導入されるかもしれない。管理者の主要な役割は，頻繁な再調整による適応的計画者のそれである。アンダーソン＝ペインは，この枠組を例証するものとしてＩＢＭや Xerox の市場浸透，アメリカの自動車会社の事業部制やヨーロッパの小型車と高級車のイミテーションの製造を指摘している[11]。

枠組４では，環境の不確実性の高い知覚と変革の必要性の高い知覚によって，組織の領域は変動的，流動的となる。目的は，満足原理による効果的問題解決を開発することそして存続することである。かなり大胆な戦略や政策がこの枠組に結びついている。ギャップを減らし，不確実性を減らすためにとられる活動は，脱皮（divestiture）をする意思決定を必要とするだろうし，買収あるいは合併が行なわれ，組織は新しいベンチャーあるいは新しい領域を求める熱狂的探策者のように活動する。また環境に対処するために，関連製品への多角化あるいは関連のない製品への多角化さえもおこる。組織は開放的，適応的，有機的形態で，多分マトリックス，プロジェクト，あるいは新しいベンチャー部門を伴うだろう。不確実性を減じるために，管理者には企業家的役割が必要とされ，現状維持からの鋭い離脱がなされる。アンダーソン＝ペインは，この枠組の情況は多くの組織――設立されようとしている若い組織，危機にある成熟組織，変化する環境に直面した組織――にみられ，今日の多くの組織はこの枠組４に位置していると[12]指摘している。

もっとも，アンダーソン＝ペインが分析している各枠組の情況は，実験的データに基づいているのではなくて，管理者の知覚による最もありそうな情況の仮説的モデルにすぎない。従ってこのモデルを検証することが必要である。そのためには，不確実性と変革の必要性の操作性が必要とされる。またそれによって各枠組に位置せられた組織の共通の特徴が確認されねばならな

い。このことは，図―1に示された命題の検証を意味している。アンダーソン＝ペインによって示されたモデルの有用性を決めるには，こうした手続による検証を待たねばならない。

1) C. R. Anderson and F. T. Paine, ibid., p. 811―812.
2) ibid., p. 813.
3) J. Child, "Organization Structure, Environment, and Performance――The Role of Strategic Choice", Sociology, Vol. 6, 1972.
4) R. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", Administrative Science Quarterly, Vol. 17, 1972.
5) R. E. Miles, C. C. Snow and J. Pfeffer, "Organization――Environment : Concept and Issues", Industrial Relations, Vol. 13, No. 3, 1974.
6) C. R. Anderson and F. T. Paine, op. cit., p. 814.
7) ibid., p. 814―815.
8) ibid., p. 816―817.
9) ibid., p. 818―819.
10) ibid., p. 819.
11) ibid., p. 821.
12) ibid., p. 821.

4　結

最高経営管理者は，全体的観点から戦略的要因を探究すること，すなわち企業組織の性格に基づいて戦略的要因を探究することによって，協働を促進していくことが必要である。そして全体としての企業組織の性格に基づいて決定された戦略は，順次各階層別に分割されていく。ところがかく決定され，分割された戦略は，下位部門の性格とは必ずしも一致するとは限らず，スティーブンソンの調査結果からは，管理者によって長所そして短所として指摘された組織の属性には，組織階層によって相違があり，「企業の長所と短所に関するコンセンサスはない」[1)]と指摘される。従って，最高経営管理者によって決定され，各部門に分割された戦略と，その部門の性格との間にコンフリクトが生じる。このコンフリクトを解決する方法として，次のものが考えられる。

まず第一は，当該部門の性格に関する情報を常に上方に提供することによって，最高経営管理者の戦略の決定に先立つ，全体としての企業組織の性格の決定過程に影響を与えること，あるいは決定された戦略の分割に際してなるべく当該部門の性格に矛盾しないように影響を与えることである。だがこうした方法によっても全く部門の性格に矛盾しないような戦略の分割はまれであろう。そこで次にコンフリクトの解決として考えられるのは，分割された戦略と当該部門の性格とを対比して，その戦略を行使できるように当該部門の性格，性格に基づく能力をより詳細に識別し，分析すること，更には戦略に対応できる新しい能力を獲得するために革新を引き起こすこと乃至は分割された戦略に矛盾しない新しい細部目的を採用することである。

ところで，部門管理者がこうした行為を継続して行なっていくためには，最高経営管理者の行動に対する信頼感，組織目的の達成に対する信念といった共通の信念が企業組織に広く行きわたっていることが必要である。そしてこの共通の信念を創造するのが，バーナードの指摘した組織道徳の創造という最高の意味でのリーダーシップである。セルズニックは，こうした共通の信念を創造する一つの方法として，神話（myth）の創造を指摘している。ここにいう神話の創造とは，「精神を高揚するそして理想主義的ことばでもって，企業の目的や方法について明瞭に述べること」[2)]であって，管理者にとって必要なことは神話の必要性に気づき，表現された理想を支える組織条件を創造する意思と洞察力をもつことである。こうした神話は使命感の統一に役立ち，それによって全体の調和が保たれる。バーナードの指摘した組織道徳の創造，セルズニックの指摘した神話の創造はともに協働意思を鼓舞するものであり，組織の目的に向かって人々を刺激するものである。このようなリーダーシップは，組織にとって不可欠な存在であり，最高経営管理者の決定した戦略が速やかに下位に分割され，遂行されていく基礎をなすものである。

企業組織の性格に基づいた戦略的要因の探究は，こうしたリーダーシップが関係した道徳的側面と客観性を有した機会主義的側面の統合として行なわ

れるものであり，そこで組織の性格に基づいてどのような戦略が立てられるかを知る一つの方法として，組織と環境に対する管理者の知覚過程を介在させた。なぜなら，客観的情況の解釈に管理者の理想，理念，見通し等が作用し，組織と環境との相互作用はそれによって影響されるからである。このような観点から戦略行動を分析しているものとして，アンダーソン＝ペインの研究を考察した。そこにおいてはテンタティブな形であるが，組織と環境に対する管理者の知覚によって戦略行動が分類されていた。既に指摘したように，アンダーソン＝ペインのモデルは検証されることが必要であり，それとともにその際，彼等の分類は一般的な形で述べられており，より具体的な形に展開されていくことが望まれる。そこでは，組織の性格に基づいた戦略が，人的システム，物的システム，社会的システムに影響を及ぼしていくメカニズムと，その戦略による結果をより正確に予測すること，戦略によって引き起こされる新しい均衡での組織の状態を予測することがなされなければならない。こうした一連の手続を検討することによって，バーナードが直感につながるとして指摘した，最高経営管理者の基本的役割としての全体的観点からする戦略的要因の探究を解明する道が開かれるであろう。

1) H. H. Stevenson, op. cit., p. 56.
2) 例えばセルズニックは「成功している制度は通常，“われわれの誇りとすることは，……である”というきまり文句を述べることができる」と指摘している。P. Selznick, Leadership in Administration, 1957, p. 151.

（1976. 11. 20）