

構造条件適合理論について

岸 田 民 樹

This article aims to show what is meant by Structural Contingency Theory by analyzing Pennings(1975,1987,1992). Generally, Structural Contingency Theory has been understood as contingency theory of organizational structure. However, we have another vein that structure as contingency affects performance of organization.

Here, through an analysis of three articles by Pennings, the comparison is made between Contingency Theory and Structural Contingency Theory. The following three points will be discussed; the meanings of equifinality, the paradigm or premises of Contingency Theory and Structural Contingency Theory, and their images of organization model especially relating to Burns & Stalker's mechanistic organization and organic organization.

I. はじめに

1960年代の後半以来、組織論において、従来の唯一最善の組織化の方法を否定して、効果的な組織のあり方は、環境状況に依存するという理論、すなわち状況適合理論(Contingency Theory, 以下CTと略す)が唱えられ、数々の理論的・実証的研究が行われてきた。1980年代以降は、その環境決定論的傾向が批判され、それに変わる種々の研究が提示されてきた。しかし、状況適合理論の環境適応という視点および適合という概念は、適応の方向や適合のあり方に違いはあっても、組織論研究の焦点となっている。

状況適合理論において状況要因とされてきたのは、規模、技術、課業環境である。さらに、状況適合理論は環境決定論であるという批判を受けて、戦略を状況変数と考える状況適合理論が議論されている。

今日までの状況適合理論の成果は、以下の通りである(岸田, 1994)。

第1に、状況適合理論はOpenな合理的モデルであり、環境に適合した組織の採用は高業績に導く。

第2に、適合概念が、単純な2変数の適合から、環境—戦略—組織(構造と過程)—業績の多元的適合へと拡張される。

第3に、組織の変化は、この多元的適合の変更、すなわち不連続で段階的な発展になる(発展段階モデル)。

こうした状況適合理論(CT)は、(1)技術と組織構造(Woodward, Perrow), (2)課業環境と組織過程(Lawrence & Lorsch), (3)課業と組織デザイン(Thompson, Galbraith)の3つの領域で展開された。

ここでは、技術の複雑性や課業環境の不確実性が高い場合には、階層だけでなく公式の水平的関係(統合メカニズム)によって統合され、これを管理する最終的な組織形態が、マトリックス組織であると主張された。Perrow(1967)のノン・ルーティン技術における集権かつ分権的な(Polycentralized)

組織構造, Lawrence & Lorsch (1967) における不確実性のもっとも高いプラスチック企業における統合部門の採用, Thompson (1967) の, 動的な環境でかつ技術が複雑な場合における職能部門制組織の上に重ねられたタスク・フォースなどは, マトリック組織に極めて近い組織構造である。Galbraith (1977) は, こうした水平的関係の最終形態が, マトリックス組織であると明確に述べている。

これらの, 1960年代から1970年代にかけて展開された CT の後を受けて, アメリカやイギリスの, 特に実証志向の強い研究において, 「構造条件適合理論 (Structural Contingency Theory, 以下 SCT と略す)」という言葉が使用されるようになった (Pennings, 1975, Pfeffer, 1982, Donaldson, 1996)¹⁾。初見は Pennings (1975) であるが, 1960年代に *Administrative Science Quarterly* 誌上で展開された, Aston 研究を中心とした組織構造の実証研究に触発された研究である。

SCT とは一般に, 組織構造についての状況適合理論 (Contingency Theory of Organizational Structure), すなわち Structural な状況適合理論と考えられて, 構造 (論) 的状況適合理論と訳される。アメリカで盛んな組織行動論 (OB: Organizational Behavior) に対して, CT が, 適切な組織構造のあり方をめぐる組織デザインを論じているからであろう。しかし, Pennings (1975) の論文では “Structural-Contingency” と表記されている。ここでは, 組織構造を Contingency 要因とする理論という風にも読める。

本稿では, 以上のような事情を考慮に入れて, Pennings の SCT に関する 3 つの論文

(1975, 1987, 1992) を検討して, SCT とは何か, CT との関連は何か, について考察し, CT についてのより広い理解を得ることを目的とする。

II. SCT とは何か

—環境と組織構造の関係—

Pennings (1975) では, 冒頭で, 近年の新しい組織研究パラダイムの一つである SCT は, 環境および技術が複雑な組織構造と関連をもつと主張する研究であると述べている。北米の大規模金融仲介企業の40の支店から, 質問表 (主観的データ) と記録 (客観的データ) の両方を使って, 環境と組織構造の間に関連があるかどうか調べられた。

1. 環境と組織構造の関係

環境変数 (不安定性, 複雑性, 不確実性, 資源の豊富さ) と組織構造変数 (非公式のコミュニケーション, 参加の程度, 会議の頻度, 専門化, パワー分布) の相関は, ほとんど負であり, しかも有意ではない。つまり SCT の主張は検証されない。

ただし, 環境変数の中の, 複雑性と資源の豊富さは, 組織構造変数と一定の相関をもつ。複雑性が大きくなると, 参加の程度が高くなり, より分権的な組織構造になる。しかし, 客観的な複雑性は専門化とは関連がない。資源が豊富になると, 参加や会議の頻度と負の相関をもつ。資源が豊富であれば集権的な組織構造に, 資源が不足すれば分権的な組織構造になる。全体としては, 環境変数は組織構造の差異を説明しない。

2. 組織構造と有効性

以上の場合には有効性が考慮されていない。有効性には外部基準（利益，市場占有率）と内部基準（満足度，モラル）がある。たとえば，ルーティンな技術の下では官僚制的な組織構造が適していると言われる（Thompson, 1967）が，利潤や市場占有率が高くても，職務満足やモラルは低いかもしれない。すなわち，外部基準からみて有効でも，内部基準からみれば有効ではない。

環境変数が組織構造変数に与える影響，環境変数が有効性に与える影響，組織構造が有効性に与える影響，環境変数と組織構造変数の相互作用が有効性に与える影響を調べてみると，環境と組織の適合が有効性をもたらすのではなく，組織構造の差異が有効性の差異を説明していることがわかった。

第1に，業績変数を考慮しない場合，現実生存している組織を対象にして相関を調べるなら，ここでの適合概念は「選択的適合」である²⁾。但し，これは生存を目的とするという意味で，業績の良し悪しを問題にするものではなく，CTとは言い難い。

第2に，組織構造変数とは何かは問題である。一般に，組織構造とは，単位間の「位置関係」であり，活動の構造化（専門化，公式化，標準化），形態（役割構造の見取り図），権限の集中（依存性と集権一分権）の3つからなる。組織過程とは，資源や情報がこの位置関係を通る方向と頻度であり，意思決定，リーダーシップ，コミュニケーション，統制，統合・調整，コンフリクト解決，業績・報酬システム，部門間パワーである。次の2点に注意が必要である。まず，Pennings（1975）の組織構造変数には，組織過程変数も含まれている。組織構造が何か，組織過程が何かを

明確にすべきである。次に，CTは総じて組織構造変数を取り上げており，特に技術と組織構造の関係が指摘されるが，逆に課業環境は組織過程との関連が問題にされる。たとえばLawrence & Lorsch（1967）は，分化において時間志向，目標志向，対人関係志向という組織過程変数を，統合では公式の水平的関係を意味する統合メカニズムという組織過程変数を扱っている。

第3に，環境と組織構造の適合ではなく，組織構造と有効性の関係が強調されている。これは適合—高業績ではなく，組織構造が有効性の条件となっているという意味で，構造条件が業績を決めるという主張である。この意味で，Donaldson（1996）の，SARFIT（Structural Adaptation to Regain FIT）と軌を一にしている。Donaldson（1996）は，Child（1972）の戦略選択論に反論して，次のように述べている。まず，組織構造（専門化）の差異の67%は，状況要因（規模）によって説明される。戦略選択によって説明される組織構造の差異は30%である。次に，市場支配（産業の集中度）が収益の28%を説明し，組織構造上の不適合は，損失の16%を説明する。したがって，市場支配によって得られる組織スラックは，組織構造が不適合であることによって失われる損失で相殺されてしまう。最後に，不適合から適合へと移行した企業の95%は，組織構造の変化を通じてなされたものである。したがって組織構造の変化による環境適応こそが適合と業績を回復させるのである，と。

第4に，業績にも外部基準と内部基準があるというが，次の2点を指摘しておきたい。一般にCTでは，利益や市場占有率と共に転職率などが業績指標とされており，適合企業

では両者の水準が高いとされる (e.g. Lawrence & Lorsch, 1967)。また Miller & Friesen (1984) は、組織変数間の内的適合と、環境と組織の外的適合を比較して、前者が有効性に寄与すると述べている。

III. SCT の検証— 2 つの戦略—

Penning (1987) では、組織構造—環境—有効性についての多変数関係の検討に当たって、2 つの研究戦略が検討される。1 つは、理想的な組織構造からどれだけ乖離しているかを問題にする方法である。もう 1 つは、低業績企業と高業績企業における組織構造と環境の相関を分析する方法である。

サンプルは、アメリカ北東部の大規模商業銀行の 21 の支店であり、消費者金融と小規模商業企業への貸し出しが主な業務である。これらの支店は境界連結機能をもった単位であり、環境の次元は、市場占有率、営業区域内の競合銀行の数、顧客の異質性 (勤務年齢、所得、教育) の 5 つであった。公式の組織構造 (権限レベル、公式化) は、この 21 の支店でほとんど差がなかったため、非公式の組織構造 (コミュニケーションの質、支店間のパワーの分布と総量、会議の頻度、表現の自由) が測定された。非公式の組織構造は、外部環境からの圧力に対して、自然発生的に生じるからである。組織の有効性の尺度は、銀行のサービスに対する顧客の満足度、利子収入、総支出、統制可能な支出、であった。

1. 乖離スコアと組織構造のパターン

ここでは、環境変数が固定され、それぞれの環境レベルで、有効な組織構造が変わるかどうかを検討される。まず、もっとも有効性の高い支店での組織構造が理想的な状態として設定され、それと乖離が小さいほど有効であると判断された。この仮説は検証された。顧客の満足度以外の有効性の指標は、この乖離尺度と相関があり、利子所得との相関がもっとも高かった。すなわち、もっとも有効性の高い理想的な組織構造に近い組織構造をもつ支店の業績はよかった。

2. 構造と環境の相互作用と正準相関分析

支店の業績の高いものと低いものに分け、正準相関分析³⁾を行い、組織と環境の多元的な状況要因の関係を探った。

第 1 に、有効性の高い支店では、環境次元と非公式組織の次元の相関が高いことが確認された。

第 2 に、正準ウェイトによって、どの環境変数と組織構造変数が、整合性に効いているかを調べた。たとえば、顧客満足にとって、コミュニケーションの質と会議の頻度が大きな影響を与えており、環境変数の中では競争者の数が重要であり、コミュニケーションの質は 4 つの有効性指標に大きな影響を与えていた。

次の点が重要である。

1) 相互作用には 2 つのタイプがある。多変数の相互作用と、適合における相互作用である。前者では、環境変数と組織構造変数の両方が高いとき、有効性が高い。後者では、組織構造変数のレベルと環境変数のレベルが適合するとき、有効性が最大になる。

2) SCT は、組織構造のある程度の幅の選

択や修正を認めており、組織群生態学 (Population Ecology) ほど決定論ではない。SCT は厳密な決定論ではなく、組織が環境に適応しようということを認めているので、一定の制約内で、組織デザインを選択することができる。

3) 因果分析と機能分析の間には対立がある。因果分析は、(環境から組織への) 一方的な影響を仮定しているが、機能分析は双方向の影響を仮定している。たとえば、職能部門制組織と事業部制組織という2つの組織デザインは、どちらも競争的な環境状況に対処できる。これは等結果性 (Equifinality) の議論を支持している。すなわち、それほど有効性に大きな影響を与えない、さまざまな組織と環境の組み合わせがあることを意味している。言い換えれば、戦略選択にも一定の制約があることを示している。したがって、因果分析ではなく、機能分析が、SCT にとって重要である。

4) この選択の範囲内で可能性の高い形態上の組み合わせがある。一定の認知的志向や価値的志向をもつ経営者は、「内面の組織論」をもっており、自分がいいと思っている組織像を企業内に植えつけようとする。すなわち、一定の範囲内で、経営者の戦略選択が可能である。

5) 高業績単位は、整合性が高く、高業績の条件の下で、一定範囲の選択の余地が生じる。

第1に、SCT は組織群生態学ほど環境決定論ではなく、一定の範囲内で、さまざま組織デザインの選択が可能であり、その限りで、組織デザインは違ってても、ある程度の業績は保持される。ここでは、等結果性に関して、最終状態へと至る経路で、いくつかの代替的な組織構造の選択が可能であると主張される。

こうして、主意主義的な戦略選択論と環境決定論との間に、いくつかのアプローチが並べられる。

第2に、環境—組織—業績の間の相互作用が前提され、その相互作用を分析するための統計上の工夫が適用される。因果分析と機能分析が比べられ、後者が相互作用の分析に有利であるとされる。しかし、機能分析は、一定のミクロの変数がマクロの構造の維持に役立つことを想定しており、マクロから創発性が生じると主張している。しかも構造機能主義は生存モデルであって、高業績か低業績かを問題にする分析ではない。双方向の因果関係の循環についても考慮する必要がある。

IV. SCT の評価と課題

Pennings (1992) では、SCT が全体として評価され、特徴と問題点が指摘された上で、今後の課題が明らかにされる。

1. SCT の起源

SCT は、組織構造が有効であるためには、組織構造のデザインと環境条件の間に十分な適合がなければならないと主張する。初期のSCTには、2つの考え方があった。一つは、組織構造と環境の間には、何らかの相関があるというものである。もう一つは、組織の有効性は、組織構造変数と環境変数の適合の程度あるいはタイプに依存するというものである。

状況適合論的な考え方が普及するもとなつたのは Burns & Stalker (1961) の研究である。1960年台の初めの研究であり、ヨーロッパ (イギリス) での研究であることは、画期的であるとさえ言える。Burns & Stalker

の研究は、論文の洪水を引き起こし、組織構造の意味は拡大され、環境の概念が拡張され、課業の要求、技術、相互依存性は、環境概念と並んで重要な概念となった。機械的組織と有機的組織の区別が彼らの根本的な貢献である。機械的組織とは、標準化、公式化、集権化、専門化、管理者比率が高く、裁量とコミュニケーションが少ない組織構造である。これに対して有機的組織は、標準化、公式化、集権化、専門化、管理者比率の程度が低く、裁量とコミュニケーションが広範な組織である。

前者は環境の不確実性の低い状況で、後者は環境の不確実性の高い状況で、効果的であるとされる。

Burns & Stalker (1961) 以後の、もっとも影響力のある研究者は、Thompson (1967) と Galbraith (1977) である。彼らは、不確実性と組織デザインの関係を体系的に論述した。整合性を追及する 2 つの選択がある。一つは、緩衝、スラック、自立性の確立を通じて、環境情報の量を減らすことであり、ここでは、自立的な単位からなる組織構造、すなわち単位間の相互依存性の低い組織構造がよいとされる。もう一つは、水平的関係などを通じて情報処理能力を増大させることである。ここには連絡役、タスクフォース、マトリックス組織などが含まれる。ここでは、単位間の相互依存性の高い組織構造が効果的とされる。

CT には、色々な問題がある。実証の困難性、次元分類とタイプ分類、クロスセクショナルな共時的分析が多いこと、分析レベル、公式組織 vs. 非公式組織 (一時構造 vs. 二次構造)、決定論 vs. 自由意志論等である。

2. 次元アプローチとタイプ分類

SCT には、2 つのアプローチがある。一つは、どの環境次元とどの組織構造次元が適合するかを問題にするアプローチであり、もう一つは、一定のタイプの環境では、一定の組織タイプが支配的であることを説明しようとするアプローチである。たとえば前者では、規模、技術 (生産技術、情報技術)、環境 (不確実性、資源の豊富さ、競争の程度) という状況要因の次元と、公式化、分化 (垂直分化、水平分化)、管理者比率、集権化、複雑性、統制範囲、専門化という組織構造変数の次元との相関が検討される。一般に規模と活動の構造化 (専門化、公式化、標準化)、技術と組織形態 (e.g. 統制範囲と階層レベル)、および依存性と権限の集中の間に相関があるとされる。ここでは単一の属性を取り上げるか、複数の次元で構成するかが問題であり、多元的な変数を考慮する方向へと研究は進んでいる。

後者は、Burns & Stalker (1961) の、機械的組織 vs. 有機的組織が典型的である。一般に多元的適合概念が重視され、全体の形態 (Configuration) が問題とされ、連続的進化的な組織変化ではなく、Configuration が変化する、不連続で段階的な変化が論じられる。ここでは、どの分析単位を選択するか、また簡潔な比喻で分類するか、経験的に分類するかという問題がある。

3. 第一次構造と第二次構造、マクロとミクロ、決定論と自発性

第一次構造とは、組織図、調整メカニズム、標準業務手続き、社会的地位の形態に反映された社会的構築の表明である。第二次構造とは、非公式組織という言葉で要約される側面であり、より流動的で、次第に制度化されて

ゆく絶えざる相互作用のパターンを含む。マクロな組織行動論者や生態学者は、マクロな第一次構造を問題にし、ミクロな相互作用を問題にする研究者は、第二次構造を重視する傾向がある。

ミクロとマクロの問題は、また環境決定論と戦略選択論との問題でもある。自発的な行動がいつどのように、組織的な、自発性を規制するような構造に至るのか、マクロ・ミクロリンクならびに環境決定論と戦略選択との接続が大きな課題である。カオス理論や複雑系の理論は、ミクロの自発的でランダムな行動が、マクロの秩序を創発するプロセスを説明する手がかりを与えてくれる。

SCTは、他の多くの理論に比して、環境と組織の適合が高業績をもたらすと主張しているという意味で、例外的に一貫性をもった研究動向であり、新しい研究方法や分析方法を導入することによって、さらに発展させることが可能である。

V. CTとSCT

SCTは、単に、組織構造の状況適合理論（構造論的状況適合理論）というだけでなく、独自の特徴をもつことをみてきた。ここでは

以下の3点に絞って、さらに敷衍したい。

第1は、等結果性（Equifinality）についてである。Pennings（1987, 1992）では、等結果性の解釈に問題がある。von Bertalanffy（1968）に拠れば、等結果性とは、環境の影響を受けてさまざまな経路を通して、ある一つの終局的な状態に向かって進むことを言う。ウニの卵は、絹糸で縛って2つに分けても、結局ウニになるということである。すなわち、何らかの組織の状態へと収束するということ

である。Pennings（1987）では、どんな組織構造をとっても、業績のよい状態へと至ることを意味している。職能部門制組織でも、事業部制組織でも、経営者の価値観に沿った選択によって一定の高業績を達成することができるかと主張されている。しかし、一般にCTでは、ある環境（e.g. 不確実性の高い、変動的な環境）では職能部門制組織が高業績をもたらす、他の環境（e.g. 不確実性の高い、安定的な環境）では、事業部制組織が高業績をもたらすと述べられるのが普通である。職能部門制組織と事業部制組織は、分類タイプを異にする。謂わば、職能部門制組織は機械的組織に、事業部制組織は有機的組織に相当する。どんな組織構造をとっても高業績であればいいとするSCT（構造条件適合理論）とCTとは、この点で大きな差異がある。これは、等結果性の解釈の差異に帰着する。

等結果性には、2つの意味がある。同じ最終的な状態に達するという側面と、そこに至る経路は多様であるという側面である。前者はOpenで合理的モデルに即した解釈であり、後者は、Openで自然体系モデルに則した解釈である。CTはOpen & 合理的モデルに基づく理論であり、どんな組織でも一定の状況で、環境が同じなら、同じ組織構造に達すると主張する。こうした組織の状態を段階的に並べたものが、発展段階モデルである。その最終状態へ達する経路の多様性を強調するのは、Open & 自然体系モデルに基づく組織化（Organizing）の理論である。

第2に、これに関連して、Pennings（1992）では、SCTの今後の展開方向として、環境決定論と戦略選択論を統合すべきであるとしながら、その方法には触れられていない。あたかも両者が自然に統合されるかのようであ

る。しかし、果たしてどのように統合できるのか、統合の方法とは何か。少なくとも CT は、第 1 次構造を問題にしてきたのであり、マクロ的な視点をもった議論である。それをミクロ的な視点をもつ第二次構造にそのままつなぐことはできない。統合のための何らかの方法が明らかにされなければならない。

Open & 合理的モデルは、環境→組織→人間という因果関係をもつ。これに対して Open & 自然体系モデルは、人間→組織→環境という正反対の因果関係をもつ。両者は如何にして統合が可能か。統合には 2 つの方法がある。経時的統合と共時的統合である。前者は時間軸に沿って因果関係を循環させることである。すなわち、人間→組織→環境は、人間の行為を通じて組織が形成され、実現化された環境として保持過程に蓄えられる過程である。この実現化された環境が不確実性という形で認知され、環境と組織の適合を図るのが CT である。この人間→組織→環境という組織過程と環境→組織→人間という組織構造を、因果関係の循環として統合するのが経時的統合である。

さらに組織 (Organization) は、人間→組織→環境という Organizing の過程と、環境→組織→人間という Organized の過程からなる。言い換えれば、Organization は、Organizing と Organized を含む包括的過程である。こうしてより包括的な階層として統合するのが、共時的統合である。

CT は Open & 合理的モデルであり、環境に適した組織デザインを行って高業績を目指す Organized の理論である。第二次構造やミクロ的な視点をもった理論ではない。マクロ・ミクロリンクを可能にする新たな方法論が必要である。

第 3 に、SCT の組織像は、Burns & Stalker (1961) による機械的組織、有機的組織の分類であり、前者が集権的組織、後者が分権的組織である。既に述べたように、Perrow では、ノンルーティン技術において、集権的かつ分権的な組織—Polycentralized な組織が必要とされる。Lawrence & Lorsch (1967) では、環境の不確実性のもっとも高い高業績のプラスチック企業では、高度の文化と高度の統合が要求され、その高度な統合を達成するために、階層 (タテのコミュニケーション) と公式の統合メカニズム (ヨコのコミュニケーション) が必要とされる。Davis & Lawrence (1977) では、こうした組織の延長上にマトリックス組織が指定され、詳しく論じられている。Thompson (1967) では、総合病院のように、職能部門制組織の上にタスク・フォースを重ね合わせた組織を、環境の不確実性と技術の複雑性が共に要求される状況に適した組織であると考えている。Galbraith (1977) は統合メカニズムを整理し、直接の接触、連絡役、タスク・フォース、チーム、統合者、統合部門と重ねていった結果、マトリックス組織が生じると論じている。

今日、これらは二重組織 (Ambidextrous Organization) として改めて論じられている (O'Reilly & Tushman, 2004)。組織構造の二重性がマトリックス組織、組織過程の二重性がストラトクラシー (Stratocracy)、個人の二重性がアドホクラシーであると言うことができる。

VI. 結語

SCT (Structural Contingency Theory) について、Pennings の 3 つの論文を中心に、

CT (Contingency Theory) との関連で、これを検討した。SCT は、組織構造についての状況適合理論 (= 構造論的状況適合理論) と言われるが、さらに CT とは異なった側面ももつ。構造を条件とする状況適合理論であり、等結果性に沿って、高業績をあげるためには、さまざま組織構造をとり得ると主張する。CT ではあくまでも、環境と組織の適合が高業績をもたらすと述べ、環境に合わせて組織を変える (組織デザイン) ことを前提にしている。

沼上 (2009)⁴⁾ は、SCT の構造を、明確に次のように述べている。すなわち SCT では、組織構造 (独立変数) と業績 (従属変数) の関係をモデレーターとしての状況要因が媒介する、と。これに対して CT では、独立変数としての状況要因と従属変数としての組織構造の適合が、業績水準を決定する。

SCT では、環境決定論というより、組織選択の幅をもった、組織群生態学ほど環境決定論ではない選択論を含んだ議論であるとみなされている。また、SCT では実証分析が重視され、タイプ分類より次元分析が行われる傾向が強い。

SCT の拠って立つパラダイムを明確にし、理論的に整理することが必要である。

注

- 1) Donaldson (1996) では、Contingency Theory of Organizational Structure と記されている。また、索引では Structural Contingency Theory は、Cotingency Theory をみよ、とされている。
- 2) 適合には、選択的適合、相互作用の適合、システムの適合の3種類がある。選択適合は生存を条件とする適合である。相互作用の適合はに変数の

相互作用が業績に影響を与えるとする適合である。システムの適合は、多くの変数の一貫性が保証される適合であり、形態を構成する多元的適合である。

- 3) 正準相関分析 (Canonical Analysis) とは、2組の変数の間の相関を、それぞれの線形関数を通じて調べる方法である。両者の相関係数が最大になるよう線形関数を選んだとき、この相関を正準相関と呼ぶ。
- 4) 沼上幹「実証的戦略研究の組織観—日本企業の実証研究を中心として—」第17回経営学史学会統一論題報告原稿2009年5月17日。

参考文献

- 岸田民樹 (2000) 「状況適合理論：回顧・現状・展望」『組織科学』第33巻第4号。
- Burns, T. & G.M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock.
- Child, J. (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance," *Sociology*, Vol.6.
- Davis, S.M. & P.R. Lawrence (1977), *Matrix*, Addison-Wesley.
- Donaldson, "The Normal Science of Structural Contingency theory," S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Node (eds.) (1996), *Handbook of Organization Studies*, Sage.
- Galbraith, J.R. (1977), *Organization Design*, Addison-wesley.
- Miller, D., & P.H. Friesen (1984), *Organizations: A Quantum View*, Prentice-Hall.
- O'Reilly, C.A. & M.L. Tushman (2004), "The Ambidextrous Organization," *Harvard Business Review*, Vol.82, No.4.
- Pennings, J.P. (1975), "The Relevance of Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, No.3.
- Pennings, J.P. (1987), "Structural Contingency Theory: A Multivariate Test," *Organization*

- Studies*, Vol.8, No.3.
- Pennings,J.P. (1992), "Structural Contingency Theory: A Reappaisal," *Research in Organizational Behavior*. Vol.4.
- Pfeffer, J. (1982), *Organizations and Organization Theory*, Pitman.
- Perrow,C. (1967), "A Framework for Comparative Analysis of Organization," *American Sociological Review*, Vol.32, No.3.
- Thompson,J.D. (1967), *Organizations in Action*," Mcgrow-Hill.
- Von Bertalanffy, L. (1968), *General System Theory*, George Braziller.
- Woodward,J., *Industrial Organization: Theory, and Practise*,
(名古屋大学大学院経済学研究科)