

南山論集

第 27 号

経済学・経営学編

企業家特性・戦略・組織構造が
企業業績に与える影響について

——観光業における実証研究——

織 田 幸 男

〈論 文〉

連結キャッシュ・フロー計算書における外貨換算の方法	遠 藤 秀 紀	1
中国小売業についての経済分析	張 洛 霞 寶 道 徳	21
企業家特性・戦略・組織構造が企業業績に与える影響について ——観光業における実証研究——	織 田 幸 男	53
利益供与の経済分析	早 川 智 之	101

1. はじめに

組織構造 (organizational structure) と業績 (performance) について、伝統的な経営管理論では、官僚制組織に代表されるような機械的 (mechanistic) な組織構造にした方が、業績は向上するというのが常識であったが、近年のほとんどの研究では、有機的 (organic) な組織の方が業績が高いとされている。このような相反するような議論はなぜ起こるのか。ただ単に時代背景が変わってしまったからだけなのだろうか。あるいは企業の業種によってこのような相違が発生するのであろうか。

この論文では環境の不確実性の度合・企業家特性・戦略・組織構造によって、組織の業績はどのように影響されるかを検証することを目的とする。すなわち、組織構造と企業家特性である柔軟性と達成欲求、さらに戦略が適合したならば、企業業績は高いという命題を検証することである。

Lawrence & Lorsch (1967) は、古典理論 (機械的組織) と人間関係論 (有機的組織) を単に結び付けた組織理論を使わず、それを超えて精選したいくつかの研究を検討し、それらの関連づけを行うことによって、実証を基礎とする新しいアプローチを明らかにしようとした。このアプローチを組織の「状況適合理論 (contingency theory)」と呼んだ¹⁾。

J. Galbraith (1973) は状況適合理論の立場に立って、「唯一最善の組織化の方法はなく」、「どのような組織化の方法をとっても等しく有効であるとは限らない組織化のいくつかの方法は、同等に有効的ではなく」、「組織をつく

1999年3月

る最善の方法は、組織に関係する環境の本質による」と述べている²⁾。

Mintzberg (1989) も同様に、「すべての組織にあてはまる唯一最善の運営方法を一括して処方できないのは、すべての人々に共通の眼鏡を処方できないのと同じ道理である³⁾」と述べている。すなわち、その企業ごとに、最適なマネジメントは異なることを主張したのである。

以上のように、環境 (environment) と組織構造 (organization structure) の適合 (fit) が高い業績を導く、という状況適合理論的な考え方が一般的になったのである。

状況適合理論では、環境が安定的 (stable) な場合、Burns & Stalker (1961) のいう機械的組織 (Mechanistic structure)、逆に環境が激動的 (dynamic) な場合、有機的組織 (Organic structure) が適した組織構造であるという⁴⁾。

すなわち、状況適合理論的な考えに立てば、環境要因によって、適切な組織構造が決まり、この両者の理論を統合することができるのである。

しかし企業の多くは、企業家 (entrepreneur) の意思決定によって行動している。実際の企業家行動を考慮に入れていないことは、経営を考える上で、不十分である。なぜなら実際に事業を運営するのは彼らだからである。したがって、トップマネージャーの企業家特性をも加えた分析が必要になってこよう。本論文ではトップマネージャー個人の企業家特性に焦点を合わせる。

一般的に組織構造に影響を与えるものとして、規模・環境・技術の3要素があげられる。しかし、特に小規模な組織において、トップマネージャーの企業家特性は、戦略と組織構造に与える影響が大きい。この特性の中で、柔軟性・達成欲求・自律性は、組織構造に特に影響を与えるようである⁵⁾。

しかし Miller & Toulouse (1986) によると、自律性は組織構造に与える影響がインフォーマルで、委任 (delegation) は多く行われるが、専門化の度合いも中間で、統制や部門間の連絡も中程度であるし⁶⁾、また本研究のように組織構造を二次元で考える場合、すべての変数について二次元にした方が望ましいと考えたため、本研究では自律性を割愛する。

さらに、トップマネージャーのこれらの企業家特性と組織構造だけでは、

企業業績を説明できないと考えられるため、戦略 (strategy) についても、独立変数 (independent value) として考える。なぜなら、柔軟性・達成欲求といった企業家特性と組織構造が適合していても、戦略がそれらに適合していなければ、組織の業績 (performance) は低い、と考えられるからである。

企業は、過去に成功した手法を真似ることによって、つまり、昔に創造されたパラダイムを使用することによって、維持型 (Defenders) の行動をとり、この場合組織構造は、機械的な組織が有効になる。逆に、環境変化が著しい中、過去の成功手法は使えない場合、企業は新しいパラダイムを創造しようとし、投機型 (Prospectors) の行動をとり、有機的な組織を形成する、と考えられる。

つまり、イノベーションがもう既に行われ、既存の戦略を使用して維持型戦略 (Defenders) を行う場合、Weick のいうイナクトされた環境 (enacted environment)⁷⁾ は安定しているため、機械的 (Mechanistic) な組織形態の方が有効であると考えられる。この組織形態は新しい戦略 (投機型戦略) を創造することは困難であるが、淘汰され、いったん決まった戦略 (維持型戦略) を実施する場合は有効であるからである。

逆にイノベーションを新たに行おうとする場合、すなわち新しい戦略を形成する投機型戦略 (Prospectors) を行う場合、環境はまだイナクトされていないため、有機的 (Organic) な組織形態の方が組織の業績は高いと考えられる。

すなわち、組織は、維持型戦略 (安定性) と投機型戦略 (柔軟性) を循環させることによって、環境に順応し、企業業績をあげるべきである。なぜなら「柔軟性は新たな反応を可能にするが、それだけでは一体感と連続性が失われるし、安定性は、経済的な適応手段を提供するが、それだけでは新たな環境変化に気付くこともできないし、より経済的な反応を発見することもできないからである。」⁸⁾

しかし、一つの企業のなかに時系列的に存在する安定性と柔軟性の両方について、実証研究により証明するのは非常に困難である。

本論文では、組織は進化し常に変化しているものであるという前提に立って、実証研究により、一時点から光を当てる。それぞれの組織は、その一時点においては機械的であるか有機的であるかは測定可能であるからである。

すなわち、組織を安定的（機械的）なタイプと、柔軟的（有機的）なタイプを完全に2つのケースに分割して、各々のケースに属する企業の個々の状況に適した組織構造であれば、企業業績が良いことを検証することにとどめる。

2. トップマネージャーの企業家特性

トップマネージャーの企業家的な特性（personality）については多くの尺度が存在する。例えば、小川（1989）によれば企業家は、①時代の流れを読む洞察力、②新事業のアイデアを創造する力、③決断力、④統率力の発揮が必要であり、これら諸力の結合が大切である、とされ⁹⁾、Coleman & Riley（1970）によれば、「高成長企業の経営者は、高い理解力、心の強固な、内気で控え目の、謙遜な、信じる、まじめで用心深くて真剣である経営者行動へ導くパーソナリティ特性をもち、……」とされている¹⁰⁾。

このような議論は、トップマネージャーの理想像を語る場合には有益であろうが、われわれが証明したい組織構造と企業業績について実証研究を行うには有益でない。このような理想的な経営者像に近づけば、その企業の業績がどのように変化するのか、を測定するのは非常に困難であるからである。

さらに、トップマネージャーをこのような理想的な経営者像へ移行させるプログラムを開発するのも困難であろう。したがってこの論文では、トップマネージャーの「達成欲求」と「柔軟性」が、組織構造にどのような影響を与えるか、について議論する。

McClellandは「イノベーション」と「新解決（novel solution）」を仮定しこれを将来性の期待（anticipation of future possibilities）と呼び、これを特徴づけるのが企業家の役割であるとした。彼の見解によれば、金銭ではな

く、達成満足（achievement satisfaction）が重要なのである¹¹⁾。

Wainer & Rubin（1969）は、高い達成欲求をもつ経営者は、中間あるいは低い達成欲求しかもたない経営者より、急速に成長する企業を経営していることを発見しているのである¹²⁾。

一方、柔軟性の高い経営者が経営する企業は、インフォーマルな組織構造であれば、複雑化されたコスト・予算・利益統制と、公式的で官僚的な手続を必要とするコストリーダーシップ戦略（cost leadership strategies）を採用することは、ほとんど不可能である¹³⁾。柔軟性の高い経営者は、公式化の度合いが低く、意思決定が下方へ委任され（delegated）、組織構造も有機的になると期待される。

3. 組織構造について

Burns & Stalker（1961, 1966）は、イギリスの20の事業組織について実証研究を行い、どのような組織にも有効で、理想的な唯一の管理システムは存在せず、レーヨン工場のように市場環境の変化が少なく、技術進歩も緩やかで安定的な環境で効果的に運営されている企業と、エレクトロニクス産業のように変化が激しく不安定な環境で成果を上げている企業とでは、その管理システムは異なると論じた。両者とも合理的な組織形態であり、Burns & Stalkerは前者を「機械的管理システム（mechanistic management system）」、後者を「有機的管理システム（organic management system）」と定義した¹⁴⁾。

- 機械的管理システムは安定的（stable）な環境状況に適切な組織形態であり
- a) 職能的課業（functional tasks）が専門化された差別化（specialized differentiation）が行われており、
 - b) 各々の職能活動は、例えば企業全体の目的達成よりも、各々の技術的な手段の改善（improvement）のために行われる傾向があり、
 - c) 個々の職能活動は、その専門活動を監督する直接の上司によって調停

(reconciliation) され、

- d) 権利 (rights)・義務 (obligations) と各々の職能的な役割 (functional role) に付随する技術的方法 (technical methods) が正確に定義され、
- e) 権利・義務の解釈 (translation) と方法 (methods) は、それぞれの職位 (functional position) の責任 (responsibilities) として割り当てられ、
- f) 統制 (control)・権限 (authority)・コミュニケーション (communication) は階層的構造 (hierarchic structure) となっており、
- g) 職能活動の最終的な調停 (reconciliation) と査定 (assessment) は、包括的に現実的な知識の場 (location of knowledge of actualities) にいる階層のトップによって行われるため、階層構造 (hierarchic structure) は補強 (reinforcement) され、
- h) 企業の成員の相互作用 (interaction) は、例えば上司 (superior) と部下 (subordinate) 間のように垂直的 (vertical) とみなされる傾向があり、
- i) 活動 (operations) と仕事の行動 (working behaviour) は、上司によって発せられる指図 (instructions) と決定 (decisions) に従う傾向があり、
- j) 企業の成員であるためには、企業への忠誠心 (loyalty) と上司への従属 (obedience) が主張され、
- k) 一般的 (general) 〈全世界的 (cosmopolitan)〉な知識 (knowledge)・経験 (experience)・技能 (skill) より組織内的 (internal) なものの方がより重要で名声 (prestige) を上げることができ、

といった特徴をもつ¹⁵⁾。

一方、有機的管理システムは変化の激しい状況 (changing condition) に適し、常に新しい問題 (fresh problems)、予測不可能な要求 (unforeseen requirements) に直面するため、階層構造をもった職能別の分化では対応できない。この組織形態は、

- a) 一般的な課業 (common task) に対応するためには、専門的知識と経験は、貢献の本質 (contribute nature) となり、
- b) 個人の課業は、全体の状況によって「現実的 (realistic)」に設定され、

- c) 他の活動との相互作用を通じて、個人の課業が調整 (adjustment) され、絶えず再定義 (continual re-definition) され、
- d) 権利 (rights)・義務 (obligations)・方法 (methods) の限られた範囲として「責任 (responsibility)」が与えられ、〈問題はその職位の責任で処理され、上にも下にも横にも委譲されず、〉
- e) 技術的な専門領域 (technical definition) を越えて、コミットメントの範囲 (spread of commitment) となり、
- f) 統制・権限・コミュニケーションは、ネットワーク構造をなし、職務を行う個人に適用される処罰 (sanctions) は、その個人と直接上司に代表される非人格的な会社 (non-personal corporation) の契約関係に由来するのではなく、成員のもつ企業の存続 (survival) と成長 (growth) への共通の関心に由来し、
- g) 企業のトップは全知全能であるとは考えず、課業の技術的あるいは商業的本質 (technical or commercial nature) についての知識は、ネットワーク構造の至る所に分散しており、それぞれがその時々統制 (control)・権限 (authority)・コミュニケーション (communication) の中心となっており、
- h) コミュニケーションの方向は、垂直 (vertical) ではなく水平 (lateral) であり、異なったランクの間を流れ、命令 (command) というよりは相談 (consultation) に類似しており、
- i) コミュニケーションの内容は、指図 (instructions) と決定 (decisions) ではなく、情報 (information) および助言 (advice) からなり、
- j) 忠誠心 (loyalty) と服従 (obedience) より、要求される課業および物的進歩や拡張といった「技術的気風 (technological ethos)」がコミットメントされ、
- k) 企業にとって、外的な産業・技術・商業上の環境において、適切な提携 (affiliations) と熟練の妥当性 (expertise valid) が重要で名声を上げることができ、

といった特徴をもつ¹⁶⁾。

ここで注意すべき点は次の4点である。第1に、有機的組織にも階層は存在するが、有能な人が多くの情報を持ち、権限 (authority) をもつということである。第2に、有機的組織において企業へのコミットメントはより広い。第3に、有機的組織は、価値 (values) および目標 (goals) によって分けられた信念 (shared beliefs) を無視することにより、機械的組織の階層的な命令システム (hierarchical command system) に代わり、協働 (co-operation) を重視し公式構造の欠点を補う。第4に、二つの組織形態は両極端を示すものであって、現実の組織がこのどちらかにあてはまるというものではない¹⁷⁾。

Burns & Stalker (1966) のいうように、機械的・有機的という二つの組織形態は両極端を示すものであって、現実の組織がこのどちらかにあてはまるというものではないが、組織の置かれた状況は常に一定ではない、と考えられるため、組織の置かれた状況によって、組織は有機的あるいは機械的な組織となると本論文では解釈する。われわれの見解では、組織の置かれた状況は循環している。

K. E. Weik (1979) は、組織化の過程が自然淘汰 (natural selection) の過程に類似していると考え、この類似性に着目して、組織化をあたかも自然淘汰が行われる過程のようなものとしてモデル化を行っている。組織化の要素とは生態学的変化・イナクトメント・淘汰・保持の4つである¹⁸⁾。

① 生態学的変化 (ecological change)

人や活動がかかわる経験の流れの中には、変化 (changes) あるいは相違 (differences) が生じる。相違は多義性の除去 (equivocality removal) や、その相違の軽重について問う機会を提供する。生態学的変化は「イナクトしうる環境 (enactable environment)」すなわち意味形成 (sense-making) の素材を提供する。なお生態学的変化は通常そうした素材の「まさにその」源といってよいが、それ以前のイナクトされた環境 (enacted environment) という形で過去の経験がそれだけで意味形成をさせることがよくある。組織

化過程のこの部分をあえて生態学的「変化 (change)」と称するのは、人は通常、順調 (smoothly) にいっている事柄には気づかないものである、という事実を強調するためである。注意が呼び起こされるのは変化が生じた時なのである¹⁹⁾。

② イナクトメント (enactment)

組織化にとってのイナクトメントは、自然淘汰における変異 (variation) に当たり、イナクトメントは組織メンバーが環境を創造する上で果たしている積極的な役割のことである。人は自分の経験の流れとはかけ離れたことが起これば、変化を隔離するような行為をする。

囲い込み (bracketing) のこの行為はイナクトメントの一形態である。人が生態学的変化を生むような何事かを行い、それが彼の次に行うことへの制約を変化させ、そしてそれがさらなる生態学的変化を生み、といった具合にイナクトメントの他の形態が生じるのである。さらにイナクトメントは、有機体 (organism) が外的環境と直接やりとりする唯一の過程である。イナクトメント以降のすべての過程は、編集された素材 (edited raw materials) やイナクトメントによって抜粋されたエピソードによるからである。すなわちイナクトメントは単に多義的な素材 (equivocal raw materials) を提供するにすぎないのである²⁰⁾。

③ 淘汰 (selection)

淘汰は、イナクトされた多義的なディスプレイに多義性 (equivocality) を減少しようとする行為である。組織化における淘汰の過程は、個人や行動の淘汰というよりも解釈の枠組 (schemes of interpretation) や特定の解釈を淘汰することである。この過程によって他の過去の経験から作成されたマップは、多義性削減の繰り返しによって解釈の枠組は淘汰されるのである。すなわち助けとなるマップは淘汰され、助けとならないマップは排除されやすいのである。

さらに特定の多義的ディスプレイ (specific equivocal display) の特定の解釈も淘汰され、将来の同じように見える状況に適用されうるものとして保持されるのである²¹⁾。

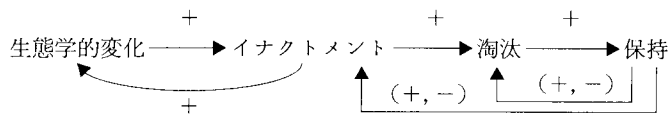
④ 保持 (retention)

保持は、淘汰された意味形成 (sense-making), すなわち「イナクトされた環境 (enacted environment)」の貯蔵である。イナクトされた環境は、それまで多義的であったディスプレイをメリハリのある因果の形に要約したものである。意味のある環境 (meaningful environment) が組織化のアウトプットであってインプットではないことを強調するとき、イナクトされた環境という用語が使用される。イナクトメント過程それ自体は受けとめうる可能な環境を分離することだが、それが実際環境になるかどうかを決定するのは淘汰過程である。組織と環境との境界は、多くの組織理論家が思っているほど、明確でも安定しているものでもないのである。環境はパズルのような状況から組織によって創造されたものであり、こうした意味のある環境は、組織化過程 (organizing processes) の後で事後的 (quite late) に作られたマップなのである。このマップによって、人はある状況の中で何が進行しているのかを解釈しているのである²²⁾。

生態学的変化・イナクトメント・淘汰・保持といった組織化の4つの過程は、図1のようになる。

このモデルで「+」は、正の因果関係を示しており、「(+, -)」は、過去の経験を信頼する (+) か信頼しない (-) かを示している。イナクトメン

図1



(出所) Weick K. E., *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.), Addison-Wesley, Reading, MA, 1979, p. 132.

トは、多義性を減少する代わりに、それを生み出す (produce) ので、淘汰・保持のような過程ではない。イナクトメントは、事後に意味付けられる素材を生み出す行為なのである²³⁾。このように、組織はイナクトメント—淘汰—保持といった ESR 連鎖 (enactment-selection-retention sequences) がいたるところで行われている。この ESR 連鎖はルースカプリングで保持過程で結びついていることが多い。

すなわち、組織には多くの ESR 連鎖が進行しており、それらがルースに結び付けられており、組織の生死 (organization survives or disappears) に強い影響を及ぼすのは、個々の連鎖の信頼と不信の全体のパターンなのである²⁴⁾。

以上のように考えれば、イナクトメントの組織化過程にあるときは、多義性を創造することから、戦略は後で詳説する「投機型戦略」を用いた方がよい、と考えられる。投機型戦略を実行後、戦略は淘汰され、その戦略は、後で詳説する「維持型戦略」になるのである。

この論文では、Burns & Stalker (1961) の機械的組織と有機的組織を K. E. Weick の ESR 連鎖の中に組み入れ、さらにトップマネージャーの企業家特性を投入する。

「イナクトメント」の組織化過程にあるときは、戦略は投機型であり、組織構造は自然体系的システムとしての組織である有機的構造と企業家特性の適合が高い業績を上げることを証明する。

他方、「保持」の組織化過程にあるときは、戦略は維持型であり、組織構造は合理的システムとしての組織である機械的構造と企業家特性の適合が高い業績を上げることを証明することとする。

4. 組織構造と環境の関係

組織は様々な環境に直面している。企業は取り巻く環境を的確に把握することは困難である。実際に人間は環境を的確に把握することが不可能である

ため、様々な環境を自分なりに解釈し、多義性を削除していくことによって環境をイナクト (enact) し、K. E. Weick (1979) のいうイナクトされた環境にそって物事を解釈し行動する。企業において人はこの行動を一般的には組織を通して行うため、環境を無視して議論をすることは不可能なのである。

環境は市場・政治風土・経済条件等に関係した組織外部のコンテキストの様々な特徴を指すものであるとし、組織の環境が変動的(dynamic)になるにつれて、その構造はより有機的(organic)になる。安定した環境の中では組織はその未来の条件を予測でき、したがって他のすべての物事が等しければ、調整のための標準化が容易になり得る。

しかし、条件が変動的になるとき、すなわち製品変化の必要が頻繁で労働回転率が高く、政治条件が不安定な場合、組織は標準化できなくなり、その代わりに直接監督や調整のための相互調節(mutual adjustment)を用いたことによって柔軟性を保たなければならず、そのためにより有機的な構造を使用しなければならない²⁵⁾。

Lawrence & Lorsch (1967) は、組織(あるいはその主要部分)の構造やその重要なマネジメント慣行を設計して、様々な環境の中で、様々な課業を遂行する状況適合関係を示しているが、用語上の相違は存在するが、それらの基礎となっている事象は同じである。

これらの研究を総合すれば、課業と環境という条件の相違に効果的に対処するには、それぞれに異なる組織形態が必要になることを証明する莫大な研究データになる。またいずれの研究も、組織に対する状況適応研究および比較研究への新しく有力な方向を示すものであって、それは古典的アプローチと人間関係論的アプローチの両者を調和するのに貢献できるものである²⁶⁾。

さらに Lawrence & Lorsch は、環境と組織の適合関係を研究し、適合関係が高ければ企業業績が高いことを示した。

■仮説 1 a 環境の不確実性が低く組織が機械的であれば企業業績が高い。

■仮説 1 b 環境の不確実性が高く組織が有機的であれば企業業績が高い。

5. Miles & Snow (1979) の戦略について

Miles & Snow (1979) は、戦略・組織を維持型・投機型・分析型・反応型の4つに分類している。これらの4つの戦略を紹介する。

維持型戦略(Defenders)は、狭い製品市場領域をもつ。このタイプのトップマネージャーは、この限られた領域において組織運営の熟練者である。この結果これらの組織は、技術・組織構造・組織の運営方法を調整する必要性は全くない。その代わりに現在ある運営の効率性(efficiency)を改善することに注意が払われる²⁷⁾。

投機型戦略(Prospectors)は、市場の機会(market opportunities)を継続的に探索し、環境的トレンド(environmental trends)の出現に反応を示すことによって規則的に実験を行う。このようにして、これらの組織はしばしば変化の創造者となる。しかし、製品と市場の革新(innovation)に強い関心があるため、これらの組織はたいてい完全に効率的(efficient)にはなれない²⁸⁾。

分析型戦略(Analyzers)は、製品市場領域が安定的(stable)な場合と、変化している場合の2つのタイプがある。安定的なエリアでは、これらの組織は公式化された構造とプロセスを使用して、同じ方法を繰り返す(routinely)、効率性を高めること(efficiently)によって運営される。激動的(turbulent)なエリアでは、トップマネージャーは競争相手の新しいアイデアを見て、このアイデアが有望である場合、急速にこのアイデアを採用するのである²⁹⁾。

反応型戦略(Reactors)は、組織的な環境の中で起こっている変化と不確実性をトップマネージャーは頻繁に認識してはいるが、効率的に反応することが不可能な状態である。戦略と構造との関係が整合性(consistent)を欠いているため、このタイプの組織は、環境的圧力(environmental pressures)がかかると、調整は決して行われない³⁰⁾。

このように4つの戦略を見てきたが、維持型戦略と投機型戦略は全く両極

端な戦略である。この論文ではこの両極端な2つの戦略にしぼって実証研究を行う。さらにこの2つの戦略について詳しく説明することにする。

6. 維持型戦略について

維持型戦略の製品市場領域は狭く (narrowness), 安定的 (stability) でありすべての潜在的な市場 (potential market) の限られたセグメントのみに焦点が当てられる。維持型戦略は選ばれた市場セグメント突出 (prominence) を維持することによって成功する。しかし, この戦略はこの領域外での開発を中断する傾向にある。加えて環境のスキャンニングは, 数名の経営者やスタッフのみによって行われるのである。したがって維持型の主となる経営者は, 環境を組織領域の外にあるとみる傾向がある³¹⁾。

さらに, 典型的に現在の市場 (狭く安定した領域) に深く浸透させることによって成長するため, 自社の市場セグメントの急速な拡大に対応することができないのである³²⁾。

維持型戦略は継続的にかつ効率的に営業活動を行っているため, 単一の核となる技術をつくりだし, 垂直統合を行う。問題の発見よりもむしろ, 問題の解決に重点を置き, まず計画を行ってから戦略を実行し, その後その戦略を (事後的に) 評価し, つまり計画 (Plan) → 活動 (Act) → 評価 (Evaluate) という流れによって, 効率性を維持するために現在の技術を最新のものにしているのである³³⁾。

組織構造からみれば, 維持型は職能別組織となる傾向がある。各々の職能サブユニットには広範囲な分業 (extensive division of labor) が存在する。高程度の公式化 (formalization) が進んでおり, 集権的 (centralized) であり「長環状的な (long-looped)」垂直的情報システムを使用し, 業績の統制を行っているのである³⁴⁾。

そのためサブユニットの相互依存 (interdependence) は, 標準化やスケジュール化といった非複雑 (uncomplicated) で非高価 (inexpensive) な調

整によって運営することが可能なのである³⁵⁾。

したがって, 維持型戦略とは既存の製品やサービスを改良し, 既存の製品やサービスのコストを抑えるように努力し, 合理性・効率性を追求するために, 現在の製品・サービスを維持・改良して業績を上げようとする戦略なのである。

以上より「維持型戦略」は合理性・効率性を追求するといった点で, Burns & Stalker の機械的組織と相性が良さそうであるため, 次のような仮説を立てることができる。

■仮説 2 a 戦略が維持型で, 組織構造が機械的であれば企業業績が高い。

7. 投機型戦略について

投機型戦略は, 新製品と市場機会を発見・探索することが第一の能力である。しかし, 製品開発と市場開発での革新者として評判 (reputation) の維持が重要であるので整合的に収益性を上げるのが困難である。市場領域はたいへに広い。新たな機会があれば, 広範囲な環境的な状況 (conditions) ・トレンド (trends) ・出来事 (events) を監視する能力を開発し, 維持しなければならない。すなわち彼らの産業での変化の創造者なのである³⁶⁾。

投機型戦略は2つの区別される特徴がある。一つは新市場の場所と新製品の開発を第一の成長目標 (growth primarily results) としている点であり, もう一つは成長率に関係する成長パターンの特徴である。投機型戦略が成功するためには, 新製品と市場機会を発見・探索が重要であるため, 継続的に選択した領域を改善し, 念入りの環境の監視が必要なのである³⁷⁾。

この戦略は, 「どんな製品が作られるべきか?」ではなく, 「どんな製品を作ることが可能か?」という質問に答えようとし, 原形となった製品の生産についても技術的根幹から考えられる部分は, 受け入れられるのである³⁸⁾。

また, 維持型戦略が生産プロセスを統合するのに対して, 投機型戦略は異なる製品のために「数多くの技術」を開発し, 繰り返し作業 (routine) や機

械的な活動ではなく、技術を人の中に埋め込ませるのである³⁹⁾。

技術的には新製品を開発するため、投機型戦略では柔軟性 (flexibility) を最大限にするよう設計され、非標準的技術 (nonstandardized technology) が必要になる。このような人間感性アプローチ (people-intensive approach) は柔軟性を最大化させるのである。しかし、多くの技術を調整するにはコストがかかるため非効率 (inefficiencies) となるのである⁴⁰⁾。

したがって、投機型戦略とは維持型戦略と相反する戦略であり、マーケットの傾向や流行の情報をできるだけ収集し、既存のマーケット以外の新市場を見つけ、市場ニーズに柔軟的に適応するために、新しい製品・サービスを開発して、業績を上げようとする戦略なのである。

以上より、「投機型戦略」は市場ニーズに柔軟に対応するといった点で、Burns & Stalker の有機的組織と相性が良さそうであるため、次のような仮説を立てることができる。

■仮説 2b 戦略が投機型で、組織構造が有機的であれば企業業績が高い。

8. 組織構造・戦略・人間特性の関係

Miller & Toulouse (1986) は、CEO の特性 (personality) が戦略・組織構造・意思決定方法・業績にどのような影響を与えるかどうか研究した。この研究は状況適合的 (contingency) な視点に立ち、特に小規模な組織においては CEO の特性が戦略・組織構造と綿密に影響している点を考慮して分析を行っている。CEO の特性として、彼らは柔軟性 (flexibility)・達成欲求 (need for achievement)・自律性 (locus of control) を尺度とした⁴¹⁾。

柔軟性については、ニッチ戦略 (Niche Strategy) との正の相関、戦略決定でのリスクテイキングとの正の相関、統制 (Controls) との負の相関、売上の成長率 (Growth in Sales) との正の相関、純利益の成長率 (Grows in Net Income) との正の相関、が統計的に有意となった⁴²⁾。

統制との関係が負である、ということは、組織は有機的と解釈することが

可能である。また、戦略についてみれば、ニッチ戦略と正の関係ということから維持型戦略であるといえる。しかし、リスクテイキングとの関係も正であることから投機型戦略とも解釈できる。したがってこの段階で戦略がどちらであるかはいえない。

達成欲求については、市場の広さとの正の相関、戦略決定と正の相関、権限委譲 (Delegation) との負の相関、連絡デバイス (Liaison Devices)、純利益の成長率 (Grows in Net Income) との正の相関が統計的に有意となった⁴³⁾。

市場の広さとの関係が正であることから、戦略は投機型であると解釈できる。組織について見てみれば、権限委譲との関係が負であるから組織は機械的であると解釈できる。しかし、連絡デバイスと正の関係があることから、組織は有機的と解釈することも可能である。したがってこの段階で組織がどちらであるかはいえない。

自律性では、革新との負の相関、戦略決定での未来計画 (Future/Planning) との負の相関が統計的に有意となった⁴⁴⁾。

この調査結果より「柔軟性」と「達成欲求」とは全く正反対の関係が見いだされた。ここで「柔軟性が高くても、達成欲求が高くても業績が良いといえそうである。自律性は業績に与える影響が少ないと判断可能であるため本論文では独立変数として考えない。以上より次のような仮説を設計することができる。

■仮説 3 トップマネージャーの柔軟性が高く、組織が有機的であれば企業業績が高い。

■仮説 4 トップマネージャーの達成欲求が高く、戦略が投機型であれば企業業績が高い。

Lorsch & Morsch (1974) は、外部環境・人格特性・内部環境の関係について議論している。この研究では研究所と製造工場の外部環境・成員の特性・内部環境について調べて、高業績の製造工場と比較すると、高業績の研究所には以下の特徴があった⁴⁵⁾。

第1に研究所では科学目標への強い志向があり、外部環境からの結果のフィードバック期間も長いいため、不確定な問題を処理するために、曖昧さへの高い許容度が必要とされる。

第2に影響力と統制については、外部環境からの情報が不確定なので最低限の規則と手続きしかもたないため、高い曖昧さへの許容度と高い統合の複雑性が要求される。これは成員の曖昧さへの高い許容度と、権威に従属しない自律的な態度を示すものである。

第3に作業活動については研究者の創意と工夫が必要であるため個々のプロジェクトの調整の必要はあまりなく、研究者の個人的主義的態度をもつため公式構造もなかった。コンフリクトの処理はここでも徹底討議による共同決定が有効であった。これらを踏まえた上でまとめられたのが表1である。

以上をまとめると、部門間の成員は、その外部環境に適した人格特性を発展させる傾向があり、外部環境と内部環境の適合により、高い業績が達成された場合、高い有能感 (sense of confidence) がもたらされる。外部環境・人格特性・内部環境の適合により、部門の成員は有効な情報処理・意思決定が可能となり、これが高業績を導く強力な要因となるのである。また、成員がその人格特性に適した外部・内部環境を得るということは、成員に強い動機づけを与え、強い有能感を抱かせるもととなる。さらに高業績に貢献している事実は、有能感を強める。こうして成員と管理者は積極的にこの適合を維持しようとするのである¹⁶⁾。

以上から、有能感は成員に高い動機づけを与え、高業績を維持しようとする達成欲求を意味しているとも解釈可能である。また、一般に研究開発部門は現在ある製品・サービスを破棄しようとし、製造部門は現在ある製品・サービスを維持しようとする。このように考えれば研究開発部門は、投機型戦略を、製造部門は維持型戦略を行っている、と解釈することが可能である。また、曖昧さへの許容度は、柔軟性を示している。成員についていえることは、トップマネージャーについてもそうであると考えられるため、表1から表2を作成することが可能である。以上より次の仮説が設計できる。

表1 研究所と製造工場の外部環境・成員の特性・内部環境

		研 究 所	製 造 工 場
外部環境の不確実性 部門の業績		高い 高い	低い 高い
〈成員の特性〉 統合への複雑度 曖昧さへの許容度 個人主義に対する態度 権威への従属に対する態度 有能感		高い 高い 高い 低い 高い	低い 低い 低い 高い 高い
〈内部環境〉 時間志向 目的志向		長い 科学	短い 技術—経済
影 響 力 と 統 制	構造の公式性 構造度の知覚 影響力の分布	低い 低い 均等	高い 高い トップは高く 下部は低い
	発言力 監督スタイル	大きい 参加的	小さい 指示的
作 業 活 動 の 調 整	公式構造による調整 調整度の知覚 コンフリクト解決	低い 低い 共同決定	高い 高い 共同決定

出所：岸田民尚『経営組織と環境適応』三嶺書房、1985年、107ページ。
 (この表はLorsch & Morsch, 1974より作成されている。)

- 仮説 5 a トップマネージャーの柔軟性が高く、達成欲求も高く、戦略が投機型であれば企業業績が高い。
- 仮説 5 b トップマネージャーの柔軟性が低く、達成欲求は高く、戦略が維持型であれば企業業績が高い。

さらに、仮説1～5を統合すれば、次の仮説を立てることができる。

表2 投機型戦略・維持型戦略とトップマネージャーの柔軟性・達成欲求

	投 機 型 戦 略	維 持 型 戦 略
外部環境の不確実性 部門の業績	高い 高い	低い 高い
〈成員の特性〉 柔軟性 達成欲求	高い 高い	低い 高い

(表1から抜粋し修正した)

- 仮説6a 環境の不確実性が高く、トップマネージャーの柔軟性が高く、達成欲求も高く、戦略が投機型で、組織構造が有機的であれば、企業業績は高い。
- 仮説6b 環境の不確実性が低く、トップマネージャーの柔軟性が低く、達成欲求も高く、戦略が維持型で、組織構造が機械的であれば、企業業績は高い。

9. サンプリングとサンプル企業

サンプリングは、観光業に限定した。現在の旅行ブームの中で、この業界について分析することは非常に意味があると思えるからである。さらに、筆者は旅行会社に勤務しているため、この業界に強い関心があり、この業界への人脈も多いこともサンプルを観光業に限定した理由となった。アンケートを企業の経営者や支配人などに直接依頼することが可能だからである。

また、この本論文のように企業家特性を独立変数に加えて分析を行う場合非常に都合が良い。なぜなら、この業界は、比較的従業員数が少ないからである。

サンプルとして、旅行業・旅客運輸業（バス会社・航空会社・タクシー会社）・旅館案内所・旅館・ホテル・ラウンドオペレーター・その他（ドライブイン・観光施設等）を選定した。

旅館・ホテルについては、旅館案内所⁴⁷⁾にFAXを流し、それぞれの案内所の取り扱いしている旅館・ホテルの経営者あるいは支配人にアンケートに協力してもらうよう依頼した。しかしアンケートの回収率は非常に悪かったので、旅館・ホテルの経営者あるいは支配人クラスの方に直接FAXを送り、その後すぐ電話をし、アンケートの協力を依頼した。直接電話をした方は非常に回答率が高かった。

旅館・ホテル以外については経営者クラスの方に、支店・営業所であれば支店長・営業所長クラスの方にアンケートの協力を依頼した。アンケートの回答はFAXで返送してもらうか、あるいは南山大学宛てに返送してもらうこととした。

以上のようなアンケートの依頼方法をとったため、通常の論文で示されているようなアンケートの回収率は不明である。

サンプル企業104企業の内、8社は従業員数が未記入であった。この8社を除くサンプル企業96社は、平均従業員数=69.8125、標準偏差=90.3116、標本標準偏差=90.7857、最大従業員数=420、最小従業員数=3、メジアン=35.5であった。その内訳は旅行業は17社(約16.3%)、旅客運送業は9社(約8.7%)、旅館案内所は11社(約10.6%)、旅館・ホテルは45社(約43.3%)、ラウンドオペレーターは2社(約1.9%)、その他は20社(約19.2%)であった⁴⁸⁾。

10. 独立変数と従属変数

本論文では、独立変数を「環境の不確実性」「柔軟性の高さ」「達成欲求の強さ」「投機型戦略」「維持型戦略」「組織の有機的度合」の6変数とし、従属変数を「企業業績」とした。

「環境の不確実性」は、Miller & Dröge (1986)の質問表⁴⁹⁾を参考にして尺度化を行った。組織構造を知る上で環境が「不確実」であるかどうかは非常に重要だからである。

「柔軟性の高さ」は、Gough(1974)を使用した⁵⁰⁾。Miller & Toulouse(1986)においてもトップマネージャーの柔軟性を測るためこの尺度を使用しているからである。

「達成欲求の強さ」では、Steers & Braunstein (1976) の質問表を尺度化した⁵¹⁾。Miller & Toulouse (1986) においてもトップマネージャーの達成欲求を測るためこの尺度を使用している。

「投機型戦略」「維持型戦略」は、Miles & Snow(1978)の維持型(Defenders)戦略と投機型(Prospectors)戦略⁵²⁾ の特徴をまず簡条書きにし、それらを尺度化した。

「組織の有機的度合」は、再度 Miller & Dröge (1986) の質問表から、「分権化について」「公式化について」「部門間の連絡について」を尺度化した⁵³⁾。組織構造は、分権化の度合いが高ければ「有機的」であり、公式化の度合いが高ければ「機械的」であり、部門間の連絡の度合いが高ければ「有機的」と判断できるからである。

また、従属変数の「企業業績」については、多忙な経営者の方々に、客観的な売上高や利益額を回答していただけるかどうか、また回答していただけるトップマネージャーが何人いるだろうか、と考えた。明らかにアンケートの回収率が下がってしまい、研究そのものが継続不可能になる。

Bird & Beechler (1995) によれば、自己回答データ (self-report data) はいくらかの環境 (circumstances) からバイアス (bias) を受けやすいが、Dess & Robinson (1984) は、客観的データがなくても、自己回答測定の構成要素は利用できる代替品 (acceptable substitute) であり、ほとんど等しく信頼できる、と述べている⁵⁴⁾。

Dess & Robinson (1984) は、主観的な測定 (subjective performance measures) について研究している。彼らによれば、組織の業績について研究する場合、客観的な測定 (objective measures) が選択されるが、特に個人企業 (private-held firms) やコングロマリット企業からこのようなデータを得るのは困難である。そのため、客観的データと主観的データとの間の相関

を調べ、税引後の全資産からの利益 (After tax return on total assets) と売上の成長率 (Growth in sales) についてみれば両者の間には高い相関があることを証明している⁵⁵⁾。業績についてきく場合、売上高や利益額の客観的な数値をきくべきであるが、Dess & Robinson (1984) の研究を踏まえ、本調査ではあえて「～だと思いませんか」というように主観的に回答してもらった。

以上より、「貴社の税引後利益は、他社と比べてどうだと思いませんか」「売上の伸びは、他社と比べてどうだと思いませんか」という2つの質問から独立変数である「企業業績」の尺度化を行った。

11. 各変数間の相関関係

仮説の検定を行う前に、まず各変数間の相関係数を計算し、相関関係 (correlation relation) を調べることにする。これをまとめたのが表3である。以上より次のことがいえる。

第一に、企業業績は、柔軟性の高さとは相関関係が存在しない。しかし、

表3 各変数間の相関係数

	① 企業業績	② 組織の有 機的度合	③ 投機型 戦 略	④ 維持型 戦 略	⑤ 達成欲求 の 強 さ	⑥ 柔軟性 の高さ	⑦ 環 境 の 不確実性	⑧ 従業員 数
①	1.0000							
②	0.5588**	1.0000						
③	0.2844**	0.2819**	1.0000					
④	0.2284*	0.0582	0.5065**	1.0000				
⑤	0.2802**	0.1483	0.4662**	0.4420**	1.0000			
⑥	0.0352	0.1224	(0.0316)	(0.0500)	(0.0809)	1.0000		
⑦	0.2427*	0.2275*	0.2397*	0.1022	0.0958	0.0654	1.0000	
⑧	0.0539	(0.0538)	0.1464	0.0254	0.1507	0.0465	(0.1781)	1.0000

N=104⁵⁶⁾; *p<0.05; **p<0.01.

環境の不確実性・達成欲求の強さ・維持型戦略・投機型戦略・組織の有機的程度との間に高い相関関係があり、これらの度合が高まれば企業業績は向上する。

第二に、組織の有機程度と環境の不確実性・投機型戦略とは、高い相関関係があり、柔軟性の高さ・達成欲求の強さ・維持型戦略とは相関関係がない。すなわち、企業家特性は組織構造に影響を与えることはなく、戦略によって組織構造は決定される。戦略が維持型ではなく、投機型である場合、組織構造は有機的になるのである。

第三に、投機型戦略は、環境が不確実で達成欲求が強い場合選択される。しかし、維持型戦略との相関関係も高いことを考慮に入れれば、投機型戦略の度合が強い企業は、同時に維持型戦略の度合も高い。維持型戦略の度合を高めるには達成欲求も強くなければならない。

第四に、従業員数は他の変数に全く影響を与えない。一般的な議論では、企業規模は組織構造に与える影響が大きいといわれている。サンプルの従業員数が最大でも 420 名と比較的多くはないのでこのような結果がでたのかもしれない。しかしこの結果は注目に値する。

第五に、一部統計的に有意な相関が見られたが、各独立変数間の相関の程度は、それほど高くないので、すべて独立変数として採用できる。

12. Lawrence & Lorsch の仮説は正しいか？

仮説 1a は、「環境の不確実性が低く、組織が機械的であれば企業業績が良い」であり、仮説 1b は、「環境の不確実性が高く、組織が有機的であれば企業業績が高い」であった。

選択されたデータは、従属変数として「業績」、独立変数として「環境の不確実性」「組織の有機程度」「環境不確実性×組織の有機程度」の 3 つである。

自由度二重調整済決定係数に決まった値である除外 F 値 2.00 を使用した

場合、変数減少法により、「環境の不確実性」「組織の有機程度」が選択された。結果は次の通りである。

決定係数 $R^2=0.3263$
 重相関係数 $R=0.5712$
 修正済決定係数 $R^2=0.3130$
 修正済重相関係数 $R'=0.5594$
 標準偏差=1.2979 (観測数:104)

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	2	82.4068	41.2034	24.4596**	0.0000
残差	101	170.1393	1.6845		
合計	103	252.5461			

	係数	標準誤差	t	P 値	下限 95%	上限 95%
切片	-0.8430	1.0595	-0.7957	0.4281	-2.9448	1.2587
環境の不確実性	0.1856	0.1276	1.4539	0.1491	-0.0676	0.4388
組織の有機程度	1.1983	0.1893	6.3314**	0.0000	0.8229	1.5738

†p<0.10; *p<0.05; **p<0.01.

「環境の不確実性」の偏回帰係数は 0.1856 (p=0.1491) であり、「組織の有機程度」の偏回帰係数は 1.1983** (p=0.0000) であり、どちらも正であり、F 値は 24.4596** (p=0.0000) と有意水準 1% で有意であるから、この仮説は棄却されない。尚「環境の不確実性」と「組織の有機程度」の 2 変数によって、企業業績は 32.63% 説明できる。

したがって、環境の不確実性が低く、組織が機械的であれば業績が高く、逆に環境の不確実性が高く、組織が有機的であれば業績が高いことが証明された。しかし環境の不確実性は p=0.1491 であるため、有意水準 10% で棄却され、企業業績に与える影響が多くはない。

又、「維持型戦略」と「組織の有機程度」の相乗相互関係は、除外 F 値によって採用されず相乗効果は見られなかった。

つまり、2変数間に作用はなく、2変数間のうち「組織の有機的度合」のみ有意であるため、環境の企業業績に与える影響は少ないことも明らかになった。

13. 戦略が維持型で、組織構造が機械的であれば企業業績は高いか？

仮説2aは、「戦略が維持型で、組織構造が機械的であれば企業業績が高い」であった。選択されたデータは、従属変数として「業績」、独立変数として「維持型戦略」「組織の有機的度合」「維持型戦略×組織の有機的度合」の3つである。

自由度二重調整済決定係数に決まった値である除外F値2.00を使用した場合変数減少法により、「維持型戦略」「組織の有機的度合」が選択された。結果は次の通りである。

決定係数 $R^2=0.3507$

重相関係数 $R=0.5922$

修正済決定係数 $R^2=0.3378$

修正済重相関係数 $R'=0.5812$

標準偏差=1.2742 (観測数:104)

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意F
回帰	2	88.5658	44.2829	27.2751**	0.0000
残差	101	163.9803	1.6236		
合計	103	252.5461			

	係数	標準誤差	t	P値	下限95%	上限95%
切片	-2.6362	1.3870	-1.9007	0.0602	-5.3877	0.1152
組織の有機的度合	1.2351	0.1812	6.8146**	0.0000	0.8756	1.5946
維持型戦略	0.3707	0.1515	2.4468*	0.0161	0.0702	0.6713

† $p<0.10$; * $p<0.05$; ** $p<0.01$.

「維持型戦略」の偏回帰変数は、0.3707* ($p=0.0161$)であり、「組織の有機的度合」の偏回帰係数は1.2351** ($p=0.0000$)であり、どちらも正でありF値は27.2751** ($p=0.0000$)と有意水準1%で有意であった。

本来、「組織の有機的度合」の偏回帰係数の値にマイナスを期待したが、プラスを示してしまった。尚「維持型戦略」と「組織の有機的度合」の2変数によって、企業業績は35.07%説明できる。

また、「維持型戦略」と「組織の有機的度合」の相乗相互関係は、除外F値によって採用されず相乗効果は見られなかった。

したがって、2変数間に交互作用はなく、2変数共に有意で、組織の有機的度合の係数がマイナスでないため、戦略が維持型で、組織構造が機械的であれば業績が高いという仮説は支持されず、逆に戦略が維持型で、組織構造が有機的であれば業績が高いことが証明された。

14. 戦略が投機的で、組織構造が有機的であれば企業業績は高いか？

仮説2bは、「戦略が投機的で、組織構造が有機的であれば企業業績が高い」であった。選択されたデータは、従属変数「業績」、独立変数として「投機型戦略」「組織の有機的度合」「投機型戦略×組織の有機的度合」の3つである。

自由度二重調整済決定係数に決まった値である除外F値2.00を使用した場合、変数減少法により「投機型戦略」「組織の有機的度合」が選択された。結果は次の通りである。

決定係数 $R^2=0.3297$

重相関係数 $R=0.5742$

修正済決定係数 $R^2=0.3164$

修正済重相関係数 $R'=0.5625$

標準偏差=1.2946 (観測数:104)

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	2	83.2664	41.6332	24.8402**	0.0000
残差	101	169.2798	1.6760		
合計	103	252.5461			

	係数	標準誤差	t	P 値	下限95%	上限 95%
切片	-1.0194	1.0840	-0.9404	0.3493	-3.1697	1.1309
組織の有機的度合	1.1732	0.1916	6.1228**	0.0000	0.7931	1.5533
投機型戦略	0.1743	0.1073	1.6240	0.1075	-0.0386	0.3873

†p<0.10 ; *p<0.05 ; **p<0.01.

「投機型戦略」の偏回帰変数は、0.1743 (p=0.1075) であり、「組織の有機的度合」の偏回帰係数は 1.1732** (p=0.0000) であり、どちらも正であり F 値は 24.8402** (p=0.0000) と有意水準 1% で有意であるから、この仮説も棄却されない。尚「投機型戦略」と「組織の有機的度合」の 2 変数によって企業業績は 32.97% 説明できる。

また「投機型戦略」と「組織の有機的度合」の相乗相互関係は、除外 F 値によって採用されず相乗効果は見られなかった。

したがって、戦略が投機型で、組織構造が有機的であれば業績が高いことが証明された。しかし投機型戦略は p=0.1075 であるため、有意水準 10% で棄却され、企業業績に与える影響が多くはないことが判明した。

すなわち、2 変数間に作用はなく、2 変数間のうち「組織の有機的度合」のみ有意であるため、投機型戦略の企業業績に与える影響は少ないことも明らかになった。

15. トップマネージャーの柔軟性が高く、組織が有機的であれば企業業績は高いか？

仮説 3 は、「トップマネージャーの柔軟性が高く、組織が有機的であれば企業業績が高い」であった。選択されたデータは、従属変数として「業績」、独

立変数として「柔軟性の高さ」「組織の有機的度合」「柔軟性の高さ×組織の有機的度合」の 3 つである。

自由度二重調整済決定係数に決まった値である除外 F 値 2.00 を使用した場合、変数減少法により、「組織の有機的度合」のみが選択された。結果は次の通りである。

決定係数 $R^2=0.3122$

重相関係数 $R=0.5588$

修正済決定係数 $R'^2=0.3055$

修正済重相関係数 $R'=0.5527$

標準偏差=1.3050 (観測数：104)

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	1	78.8460	78.8460	46.2999**	0.0000
残差	102	173.7001	1.7029		
合計	103	252.5461			

	係数	標準誤差	t	P 値	下限95%	上限 95%
切片	0.0523	0.8668	0.0603	0.9520	-1.6671	1.7717
組織の有機的度合	1.2609	0.1853	6.8044**	0.0000	0.8934	1.6285

†p<0.10 ; *p<0.05 ; **p<0.01.

「柔軟性の高さ」は除外 F 値によって採用されず、「組織の有機的度合」の偏回帰係数は 1.2609** (p=0.0000) と採用された。F 値は 46.2999** (p=0.0000) と有意水準 1% で有意であった。

「柔軟性の高さ」は採用されなかったため、トップマネージャーの柔軟性が高く、組織が有機的であれば業績が高い、という仮説は採択されず、ただ単に、組織が有機的であれば企業業績が高いことが証明された。

尚「組織の有機的度合」のみで、企業業績の 31.22% を説明していることは非常に興味深いことである。

16. トップマネージャーの達成欲求が高く、戦略が投機型であれば企業業績は高いか？

仮説 4 は、「トップマネージャーの達成欲求が高く、戦略が投機型であれば企業業績が高い」であった。選択されたデータは、従属変数として「業績」、独立変数として「達成欲求の強さ」「投機型戦略」「達成欲求の強さ×投機型戦略」の3つである。

自由度二重調整済決定係数に決まった値である除外 F 値 2.00 を使用した場合、変数減少法により、「達成欲求の強さ」「投機型戦略」が選択された。結果は次の通りである。

決定係数 $R^2=0.1088$
 重相関係数 $R=0.3298$
 修正済決定係数 $R^2=0.0911$
 修正済重相関係数 $R'=0.3018$
 標準偏差=1.4928 (観測数：104)

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	2	27.4671	13.7335	6.1627**	0.0030
残差	101	225.0790	2.2285		
合計	103	252.5461			

	係数	標準誤差	t	P 値	下限95%	上限95%
切片	1.3724	1.3097	1.0479	0.2972	-1.2256	3.9704
投機型戦略	0.2484	0.1342	1.8507†	0.0671	-0.0179	0.5147
達成欲求	0.2783	0.1567	1.7766†	0.0787	-0.0325	0.5891

† $p<0.10$ ；* $p<0.05$ ；** $p<0.01$ 。

「達成欲求の強さ」の偏回帰係数は 0.2783 † ($p=0.0787$) であり、「投機型戦略」の偏回帰係数は 0.2484 † ($p=0.0671$) であり、どちらも正であり、F 値は 6.1627** ($p=0.0030$) と有意水準 1% で有意であるから、この仮説は棄却されない。しかし、「達成欲求の強さ」と「投機型戦略」の 2 変数により

決定係数 $R^2=0.1088$ より、企業業績は 10.88% しか説明していないため、あくまで「達成欲求の強さ」と「投機型戦略」が、企業業績に影響を与える傾向があることのみが明らかになった。

又、これらの 2 変数の p 値も有意水準 10% では有意であるが 5% では有意ではないため、これらの変数の説明力は少なく、企業業績に与える影響が多くはないことが判明した。また、「達成欲求の強さ」と「投機型戦略」の相乗相互関係は、除外 F 値によって採用されず相乗効果は見られなかった。

したがって 2 変数間に交互作用はなく、2 変数共に有意水準 10% で有意であるが、決定係数の値が低いため、トップマネージャーの達成欲求が高く、戦略が投機型であれば業績が高くなる傾向のみが確認された。

17. トップマネージャーの柔軟性が高く、達成欲求も高く、戦略が投機的であれば企業業績は高いか？

仮説 5 a は、「トップマネージャーの柔軟性が高く、達成欲求も高く、戦略が投機的であれば企業業績が高い」であった。

選択されたデータは、従属変数として「業績」、独立変数として「柔軟性の高さ」「達成欲求の強さ」「投機型戦略」「柔軟性の強さ×達成欲求の強さ×投機型戦略」の 4 つである。

自由度二重調整済決定係数に決まった値である除外 F 値 2.00 を使用した場合、変数減少法により「達成欲求の強さ」「投機型戦略」が選択された。結果は次の通りである。

決定係数 $R^2=0.1088$
 重相関係数 $R=0.3298$
 修正済決定係数 $R^2=0.0911$
 修正済重相関係数 $R'=0.3018$
 標準偏差=1.4928 (観測数：104)

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	2	27.4671	13.7335	6.1627**	0.0030
残差	101	225.0790	2.2285		
合計	103	252.5461			

	係数	標準誤差	t	P 値	下限95%	上限95%
切片	1.3724	1.3097	1.0479	0.2972	-1.2256	3.9704
投機型戦略	0.2484	0.1342	1.8507†	0.0671	-0.0179	0.5147
達成欲求	0.2783	0.1567	1.7766†	0.0787	-0.0325	0.5891

†p<0.10 ; *p<0.05 ; **p<0.01.

「柔軟性の高さ」は除外 F 値によって採用されず、「達成欲求の強さ」の偏回帰係数は 0.2783 † (p=0.0787) であり、「投機型戦略」の偏回帰係数は 0.2484 † (p=0.0671) であり、どちらも正であり、F 値は 6.1627** (p=0.0030) と有意水準 1% で有意であった。

しかし、「達成欲求の強さ」と「投機型戦略」の 2 変数により、決定係数 R²=0.1088 より、企業業績は 10.88% しか説明していないため、あくまで「達成欲求の強さ」と「投機型戦略」が、企業業績に影響を与える傾向があることのみが明らかになった。

又、これらの 2 変数の p 値も有意水準 10% では有意であるが 5% では有意ではないため、これらの変数の説明力は少なく、企業業績に与える影響が多くはないことが判明した。

したがって、トップマネージャーの達成欲求が高く、戦略が投機型であれば業績が高いという仮説は支持されず、達成欲求も高く、戦略が投機型であれば企業業績が高くなる傾向のみ確認された。これは仮説 4 と全く同じ結果である。

18. トップマネージャーの柔軟性が低く、達成欲求も高く、戦略が維持型であれば企業業績は高いか？

仮説 5b は、「トップマネージャーの柔軟性が低く、達成欲求も高く、戦略が維持型であれば企業業績が高い」であった。

選択されたデータは、従属変数として「業績」、独立変数として「柔軟性の高さ」「達成欲求の強さ」「維持型戦略」「柔軟性の強さ×達成欲求の強さ×維持型戦略度」の 4 つである。

自由度二重調整済決定係数に決まった値である除外 F 値 2.00 を使用した場合、変数減少法により、「達成欲求の強さ」「維持型戦略」「柔軟性の強さ×達成欲求の強さ×維持型戦略」が選択された。結果は次の通りである。

決定係数 R²=0.1165

重相関係数 R=0.3414

修正済決定係数 R^{2'}=0.0900

修正済重相関係数 R'=0.3000

標準偏差=1.4937 (観測数:104)

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	3	29.4292	9.8097	4.3967**	0.0060
残差	100	223.1170	2.2312		
合計	103	252.5461			

	係数	標準誤差	t	P 値	下限95%	上限95%
切片	0.8185	1.5267	0.5361	0.5931	-2.2104	3.8473
達成欲求	0.2915	0.1562	1.8654†	0.0651	-0.0185	0.6014
維持型戦略	0.3356	0.2051	1.6365	0.1049	-0.0713	0.7424
柔軟性×達成欲求×維持型	-0.1395	0.0839	-1.6627†	0.0995	-0.3059	0.0269

†p<0.10 ; *p<0.05 ; **p<0.01.

「柔軟性の高さ」は除外 F 値によって採用されず、「達成欲求の強さ」の偏回帰係数は 0.2915 † (p=0.0651) であり、「維持型戦略」の偏回帰係数は

0.3356 (p=0.1049) であり、どちらも正であった。「柔軟性の高さ」と「達成欲求の強さ」と「維持型戦略」の相乗相互関係は-0.1395† (p=0.0995) と負の値を示した。F 値は 4.3967** (p=0.0060) と有意水準 1% で有意であった。

しかし、「柔軟性の高さ」と「達成欲求の強さ」と「維持型戦略」とこの三者の相乗相互関係で、決定係数 $R^2=0.1165$ より、企業業績は 11.65% しか説明していないため、あくまでも「柔軟性の高さ」と「達成欲求の強さ」と「維持型戦略」とこの三者の相乗相互関係が、企業業績に影響を与える傾向があることのみが明らかになった。

「柔軟性の高さ」と「達成欲求の強さ」と「維持型戦略」はマイナスの相乗相互関係を示しており、企業業績にマイナスの影響を与えている。柔軟性の高さは他の 2 変数と負の相関があるため、このような結果になったのかもしれない。

又、各々の変数の P 値も有意水準 5% で有意ではないため、これらは企業業績に与える影響が多くはないことも明らかになった。

したがって、達成欲求は高く、戦略が維持型であれば企業業績が高くなる傾向のみが確認された。

19. 環境の不確実性が高く、トップマネージャーの柔軟性が高く、達成欲求も高く、戦略が投機型で、組織構造が有機的であれば、企業業績は高いか？

仮説 6a は、「環境の不確実性が高く、トップマネージャーの柔軟性が高く、達成欲求も高く、戦略が投機型で、組織構造が有機的であれば、企業業績は高い」であった。

選択されたデータは、従属変数として「業績」、独立変数として「環境の不確実性」「柔軟性の高さ」「達成欲求の強さ」「投機型戦略」「組織の有機的度合」の 5 つである。

自由度二重調整済決定係数に決まった値である除外 F 値 2.00 を使用した

場合、変数減少法により「達成欲求」「組織の有機的度合」が選択された。結果は次の通りである。

決定係数 $R^2=0.3520$

重相関係数 $R=0.5933$

修正済決定係数 $R^2=0.3392$

修正済重相関係数 $R'=0.5824$

標準偏差 = 1.2729 (観測数: 104)

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	2	88.9045	44.4523	27.4360**	0.0000
残差	101	163.6416	1.6202		
合計	103	252.5461			

	係数	標準誤差	t	P 値	下限 95%	上限 95%
切片	-2.2112	1.2410	-1.7817	0.0778	-4.6731	0.2507
達成欲求	0.2978	0.1195	2.4916*	0.0143	0.0607	0.5348
組織の有機的度合	1.1934	0.1828	6.5292**	0.0000	0.8308	1.5559

†p<0.10; *p<0.05; **p<0.01.

「環境の不確実性」・「柔軟性の高さ」・「投機型戦略」は除外 F 値によって採用されず、「達成欲求の強さ」の偏回帰係数は 0.2978* (p=0.0143), 「組織の有機的度合」の偏回帰係数は 1.1934** (p=0.0000) と採用された。F 値は 27.4360** (p=0.0000) と有意水準 1% で有意であった。

「環境の不確実性」「柔軟性の高さ」「投機型戦略」は採用されなかったため、トップマネージャーの達成欲求が高く、組織が有機的であれば、企業業績が高いことが証明された。尚「達成欲求の強さ」と「組織の有機的度合」のみで、決定係数 $R^2=0.3520$ より、企業業績の 35.20% を説明している。

さらに、各々の相乗関係についても検定することにする。選択されたデータは、従属変数として「業績」、独立変数として「環境の不確実性×組織の有機的度合」「柔軟性の高さ×組織の有機的度合」「達成欲求の強さ×投機型戦

略」「達成欲求の強さ×環境の不確実性」「柔軟性の高さ×環境の不確実性」の5つである。

自由度二重調整済決定係数に決まった値である除外 F 値 2.00 を使用した場合変数減少法により「環境の不確実性×組織の有機的度合」が選択された。結果は次の通りである。

決定係数 $R^2=0.0313$

重相関係数 $R=0.1769$

修正済決定係数 $R^2=0.0218$

修正済重相関係数 $R'=0.1476$

標準偏差=1.5487 (観測数:104)

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	1	7.8991	7.8991	3.2934†	0.0725
残差	102	244.6470	2.3985		
合計	103	252.5461			

	係数	標準誤差	t	P 値	下限95%	上限95%
切片	5.8386	0.1541	37.8899	0.0000	5.5329	6.1442
環境の不確実性× 組織の有機的度合	0.2948	0.1624	1.8148	0.0725	-0.0274	0.6169

† $p<0.10$; * $p<0.05$; ** $p<0.01$.

各々の変数の相乗相互関係は F 値 3.2934 ($p=0.0725$) より有意水準 10% では有意ではあるが、5%では有意ではなく、決定係数の値も非常に小さいため、各々の変数の相乗相互関係は少ない。

20. 環境の不確実性が低く、トップマネージャーの柔軟性が低く、達成欲求も高く、戦略が維持型で、組織構造が機械的であれば、企業業績は高いか？

仮説 6b は、「環境の不確実性が低く、トップマネージャーの柔軟性が低く、

達成欲求も高く、戦略が維持型で、組織構造が機械的であれば、企業業績は高い」であった。

選択されたデータは、従属変数として「業績」、独立変数として「環境の不確実性」「柔軟性の高さ」「達成欲求の強さ」「維持型戦略」「組織の有機的度合」の5つであった。

自由度二重調整済決定係数に決まった値である除外 F 値 2.00 を使用した場合、変数減少法により「達成欲求の強さ」「維持型戦略」「組織の有機的度合」が選択された。結果は次の通りである。

決定係数 $R^2=0.3666$

重相関係数 $R=0.6055$

修正済決定係数 $R^2=0.3476$

修正済重相関係数 $R'=0.5896$

標準偏差=1.2647 (観測数:104)

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	3	92.5921	30.8640	19.2956**	0.0000
残差	100	159.9540	1.5995		
合計	103	252.5461			

	係数	標準誤差	t	P 値	下限95%	上限95%
切片	-3.3847	1.4553	-2.3258	0.0220	-6.2719	-0.4974
達成欲求	0.2097	0.1322	1.5866	0.1158	-0.0525	0.4719
組織の有機的度合	1.1957	0.1816	6.5837**	0.0000	0.8353	1.5560
維持型戦略	0.2542	0.1674	1.5184	0.1321	-0.0779	0.5862

† $p<0.10$; * $p<0.05$; ** $p<0.01$.

「環境の不確実性」と「柔軟性の高さ」は除外 F 値によって採用されず、「達成欲求の強さ」の偏回帰係数は 0.2097 ($p=0.1158$)、「維持型戦略」の偏回帰係数は 0.2541 ($p=0.1321$)、「組織の有機的度合」の偏回帰係数は 1.1957** ($p=0.0000$) と採用された。F 値は 19.2956** ($p=0.0000$) と有意

水準1%で有意であるから棄却されない。「環境の不確実性」「柔軟性の高さ」は採用されなかったため、トップマネージャーの達成欲求が高く、戦略が維持型で、組織が有機的であれば、企業業績が高いことが証明された。しかし、「達成欲求の強さ」と「維持型戦略」の有意水準10%でも有意ではないため、単に組織が有機的であれば、企業業績が高い、と解釈可能である。尚「達成欲求の強さ」「維持型戦略」「組織の有機的度合」の3変数で決定係数 $R^2=0.3666$ より、企業業績の36.66%を説明している。

さらに、各々の相乗関係についても検定することにする。選択されたデータは、従属変数として「業績」、独立変数として「環境の不確実性×組織の有機的度合」「柔軟性の高さ×組織の有機的度合」「達成欲求の強さ×維持型戦略」「達成欲求の強さ×環境の不確実性」「柔軟性の高さ×環境の不確実性」の5つである。

自由度二重調整済決定係数に決まった値である除外F値2.00を使用した場合変数減少法により「環境の不確実性×組織の有機的度合」が選択された。結果は次の通りである。

決定係数 $R^2=0.0313$
 重相関係数 $R=0.1769$
 修正済決定係数 $R^2=0.0218$
 修正済重相関係数 $R'=0.1476$
 標準偏差=1.5487 (観測数:104)

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意F
回帰	1	7.8991	7.8991	3.2934†	0.0725
残差	102	244.6470	2.3985		
合計	103	252.5461			

	係数	標準誤差	t	P値	下限95%	上限95%
切片	5.8386	0.1541	37.8899	0.0000	5.5329	6.1442
環境の不確実性× 組織の有機的度合	0.2948	0.1624	1.8148†	0.0725	-0.0274	0.6169

† $p<0.10$; * $p<0.05$; ** $p<0.01$.

各々の変数の相乗相互関係はF値3.2934†($p=0.0725$)より有意水準10%では有意ではあるが、5%では有意ではなく、決定係数の値が非常に小さいため、各々の変数の相乗相互関係は小さい。この相乗相互関係は仮説6aと同じである。

21. 結語

組織構造と業績について、伝統的な経営管理論では機械的組織、他方最近のほとんどの研究では有機的組織の方が業績が高いと論じられている。

このような相反するような議論に疑問を抱き、本論文では環境の不確実性の度合・企業家特性・戦略といった独立変数を追加し、状況適合理論的アプローチにK. E. WeickのESR連鎖を統合して新しい理論を構築しようとした。

すなわち、組織構造と企業家特性である「柔軟性」と「達成欲求」、さらに戦略が適合したならば、企業業績は高いという命題を検証しようとした。

「イナクトメント」の過程にあるときは、多義性を創造することから、戦略は「投機型戦略」を用いて組織構造は「有機的」の方がよく、その後、戦略は淘汰され、「保持」の過程に入り、戦略は「維持型戦略」となり、その時

の組織構造は、「機械的」の方が業績が高い、と予想した。この予想を図に表したのが図2である。

さらにトップマネージャーの企業家特性を独立変数として投入し、図3のような組織構造の循環を予想した。

組織は柔軟性（有機的組織）と安定性（機械的組織）とのバランスを維持してこそ存続しうる。しかし、一つの企業のなかに時系列的に存在する安定性と柔軟性の両方について、実証研究により証明するのは非常に困難であるため本論文では、組織はWeickのESR連鎖のように進化し常に変化しているものであるという前提に立って、実証研究により、一時点から光を当てた。

それぞれの組織は、その一時点においては機械的であるか有機的であるかは測定可能であるからである。

したがって、組織を安定的（機械的）なタイプと、柔軟的（有機的）なタイプを完全に2つのケースに分割して、各々のケースに属する企業の個々の組織化過程に適した組織構造であれば企業業績が高いことを検証することにとどめ図4・5のような仮説を設計した。

重回帰分析の結果、検定した各仮説を表にまとめると表4、表5、表6となり、各仮説の検定を通じて次のことがいえる。

第一に、企業家特性の「柔軟性の高さ」は全く企業業績に影響を与えず、「達成欲求の強さ」は企業業績に影響を与えるということである。

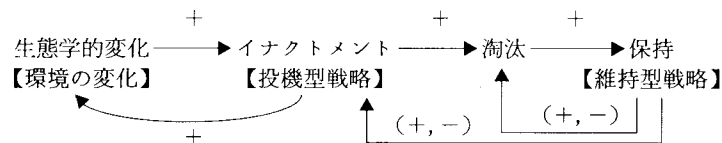
第二に、「戦略」の企業業績に与える影響が意外と少ないということである。

第三に、組織構造は予想に反しどちらの状況でも最近の文献のように「有機的組織」の方が企業業績が高いことが判明した。

すなわち、「イナクトメント」の組織化過程では、「投機型戦略」をとり「保持」の組織化過程では「維持型戦略」を実行し、企業家の「達成欲求」は常に高い方がよく、組織構造も常に「有機的組織」の方が企業業績が高いことが実証された。特に「有機的組織」については、この独立変数単独で、企業業績の31.22%を説明可能なことは注目し値する。その他の独立変数の説明力は高くはないことも明らかになった。

すなわち、「イナクトメント」の組織化過程では、「投機型戦略」をとり「保持」の組織化過程では「維持型戦略」を実行し、企業家の「達成欲求」は常に高い方がよく、組織構造も常に「有機的組織」の方が企業業績が高いことが実証された。特に「有機的組織」については、この独立変数単独で、企業業績の31.22%を説明可能なことは注目し値する。その他の独立変数の説明力は高くはないことも明らかになった。

図2 予想した戦略の循環



Weick K. E., The Social Psychology of Organizing (2nd ed.), Addison-Wesley, Reading, MA, 1979, p. 132. から作成。

図3 予想した組織構造の循環

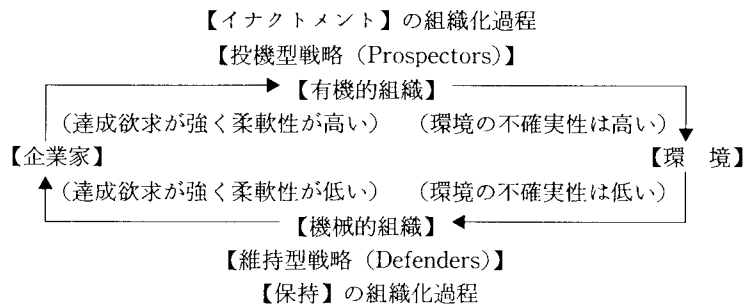


図4 予想したイナクトメント (enactment) の組織化過程における各変数間の適合関係

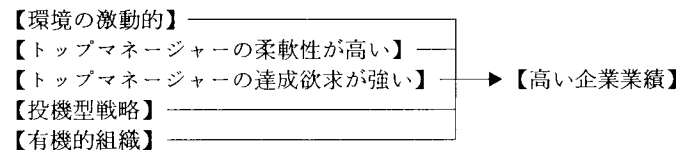


図5 予想した保持 (retention) の組織化過程における各変数間の適合関係

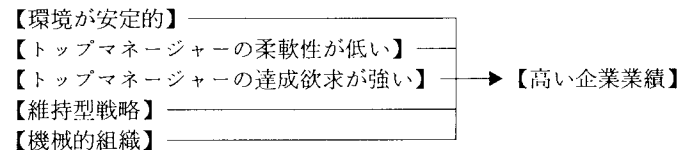


表4 仮説1～3の重回帰分析結果（偏回帰係数・決定係数・F値）

	仮説1	仮説2a	仮説2b	仮説3
環境の不確実性	0.1856			
柔軟性の高さ				除外F値によって採用されず
維持型戦略		0.3707*		
投機型戦略			0.1743	
組織の有機的程度	1.1983**	1.2351**	1.1732**	1.2609**
環境の不確実性 × 組織の有機的程度	除外F値によって採用されず			
維持型戦略 × 組織の有機的程度		除外F値によって採用されず		
投機型戦略 × 組織の有機的程度			除外F値によって採用されず	
柔軟性の高さ × 組織の有機的程度				除外F値によって採用されず
R ²	0.3263	0.3507	0.3297	0.3122
Adjusted R ²	0.3130	0.3378	0.3164	0.3055
F	24.4596**	27.2751**	24.8402**	46.2999**

N=104；†p<0.1；*p<0.05；**p<0.01.

それでは、本研究での文献調査から得られた仮説は本当に間違っていたのか。すなわち、どのような状況にあっても、常に「有機的組織」の方が企業業績が高いのであろうか。しかし、これは断言できない。なぜなら、本論文ではサンプルを観光業に限定したからである。

「有機的組織」の方が常に企業業績が高い、という本論文の結論は、観光業において特有なのかもしれない。観光業では、他の業界と比べて環境の不確実性が高く、人的サービスが必要であり、その場その場の状況や顧客に対

表5 仮説4・5の重回帰分析結果（偏回帰係数・決定係数・F値）

	仮説4	仮説5a	仮説5b
柔軟性の高さ		除外F値によって採用されず	除外F値によって採用されず
達成欲求の強さ	0.2783†	0.2783†	0.2915†
維持型戦略			0.3356
投機型戦略	0.2484†	0.2484†	
達成欲求の強さ × 投機型戦略	除外F値によって採用されず		
柔軟性の高さ × 達成欲求の強さ × 投機型戦略		除外F値によって採用されず	
柔軟性の高さ × 達成欲求の強さ × 維持型戦略			-0.1395†
R ²	0.1088	0.1088	0.1165
Adjusted R ²	0.0911	0.0911	0.0900
F	6.1627**	6.1627**	4.3967**

N=104；†p<0.1；*p<0.05；**p<0.01.

応するため、マニュアル化が困難となる。そのため公式化は低くなり、組織は有機的である方が企業業績が高くなる、とも解釈可能である。

しかし、観光業に限定してみれば、文献調査によって設計した仮説は採択されず、「有機的組織」の方が常に企業業績が高い、という実証研究での分析結果は否定できない。

サンプルを観光業に絞った点で、本研究には限界がある。今後は、他業界についても同様の研究を行ってみたい。

表6 仮説6の重回帰分析結果(偏回帰係数・決定係数・F値)

	仮説6a	仮説6a	仮説6b	仮説6b
環境の不確実性	除外F値 によって採用 されず		除外F値 によって採用 されず	
柔軟性の高さ	除外F値 によって採用 されず		除外F値 によって採用 されず	
達成欲求の強さ	0.2978*		0.2097	
維持型戦略			0.2541	
投機型戦略	除外F値 によって採用 されず			
組織の有機的度合	1.1934**		1.1957**	
環境の不確実性 × 組織の有機的度合		0.2948†		0.2948†
柔軟性の高さ × 組織の有機的度合		除外F値 によって採用 されず		除外F値 によって採用 されず
達成欲求の強さ × 投機型戦略		除外F値 によって採用 されず		
達成欲求の強さ × 維持型戦略				除外F値 によって採用 されず
達成欲求の強さ × 環境の不確実性		除外F値 によって採用 されず		除外F値 によって採用 されず
柔軟性の高さ × 環境の不確実性		除外F値 によって採用 されず		除外F値 によって採用 されず
R ²	0.3520	0.0313	0.3666	0.0313
Adjusted R ²	0.3392	0.0218	0.3476	0.0218
F	27.4360**	3.2934†	19.2956**	3.2934†

N=104; †p<0.1; *p<0.05; **p<0.01.

注

- 1) P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, 1967. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率大学出版部, 1977年。)
- 2) W. R. Scott, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems (3rd ed.)*, Prentice-Hall, pp. 88-89, 1992.
- 3) H. Mintzberg, *Mintzberg on Management*, The Free Press, p. 93., 1989. (北野俊信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社, 1991年, 146ページ。)
- 4) P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, op. cit., 1967. (吉田博訳, 前掲訳書, 1977年。)
- 5) D. Miller and J. Toulouse, "Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms, *Management Science*, 32 (11), 1986, p. 1389.
- 6) Ibid., pp. 1390-1393.
- 7) イナクトされた環境(enacted environment)という概念は、ともすれば認識された環境(perceived environment)を連想させるかもしれないが、それとは同義(synonymous)ではない。組織によって変異(variation)に相当するものをあえてイナクトメントと称するのは、管理者が自らを取り巻く多くの客観的特徴(objective features)を構築し、再編成し、抽出し、あるいは逆に壊したりすることを強調するためである。
K. E. Weick, *The Social Psychology of Organizing (2nd ed.)*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1979, p. 164. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学[第2版]』, 文眞堂, 1997年, 213ページ。)
- 8) 岸田民樹「ルースリー・カップルド・システムと組織の生成」『経済科学』第39巻第4号, 1992年3月, 132ページ。
- 9) 小川英次「新事業形成のプロセスと企業家職能」『組織科学』Vol. 22, No. 4, 1989年。
- 10) 戸田俊彦『企業倒産の予防戦略』, 同文館, 1984年, 141ページ。
R. J. Coleman and M. J. Riley, "The chief executive: His personality characteristics and the firm's growth rate", *Personnel Journal*, Vol. 49, No. 12, December 1970, pp. 994-1001.
- 11) John B. Miner, *Theories of Organizational Behavior*, Dryden Press, 1980. pp. 46-49.
- 12) Ibid., pp. 49-50.
- 13) D. Miller and J. Toulouse, op cit., 1986, p. 1390.
- 14) T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation (2nd. ed.)*,

- Tavistock Publications, London, 1966.
- 15) Ibid., p. 120.
 - 16) Ibid., pp. 121-122.
 - 17) Ibid., p. 122.
 - 18) K. E. Weick, *The Social Psychology of Organizing (2nd ed.)*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1979, p. 130. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学 [第2版]』, 文眞堂, 1997年, 168~169ページ。)
 - 19) Ibid., p. 130. (同上訳書, 169ページ。)
 - 20) Ibid., pp. 130-131. (同上訳書, 169~170ページ。)
 - 21) Ibid., p. 131. (同上訳書, 170~171ページ。)
 - 22) Ibid., pp. 131-132. (同上訳書, 171~172ページ。)
 - 23) Ibid., p. 133. (同上訳書, 173ページ。)
 - 24) Ibid., p. 236. (同上訳書, 306ページ。)
 - 25) H. Mintzberg, *Mintzberg on Management*, The Free Press, 1989, p. 108. (北野俊信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社, 1991年, 167~178ページ。)
 - 26) P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, op. cit., 1967. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率大学出版部, 1977年, 246~247ページ。)
 - 27) R. E. Miles and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York, 1978, p. 29.
 - 28) Ibid., p. 29.
 - 29) Ibid., p. 29.
 - 30) Ibid., p. 29.
 - 31) Ibid., pp. 37-38.
 - 32) Ibid., p. 38.
 - 33) Ibid., pp. 40-43.
 - 34) Ibid., pp. 43-44.
 - 35) Ibid., p. 45.
 - 36) Ibid., pp. 55-57.
 - 37) Ibid., p. 57.
 - 38) Ibid., p. 58.
 - 39) Ibid., pp. 58-59.
 - 40) Ibid., p. 59.
 - 41) D. Miller and J. Toulouse, op. cit., 1986, pp. 1389-1409.
 - 42) Ibid., p. 1394. TABLE I.
 - 43) Ibid., p. 1394. TABLE I.
 - 44) Ibid., p. 1394. TABLE I.
 - 45) 岸田民樹『経営組織と環境適応』三嶺書房, 1985年, 106~108ページ。

- J. W. Lorsch and J. J. Morse, *Organizations and their Members*, Harper & Row, 1974. (馬場昌雄・服部正中・上村祐一訳『組織・環境・個人』東京教学社, 1977年。)
- 46) 同上書, 108ページ。
 - 47) 旅館の案内所は, 次の理由により存在している。
すなわち, n 人の売手と, m 人の買手が存在するとすれば, 仮に各々の買手がすべての売手と取引条件について情報を交換するとしても, そのために必要な情報回路は $m \times n$ 本である。このような情報伝達費用は, セリ人が存在することにより, 情報回路は $m+n$ 本に減少する。(成生達彦『流通の経済理論』名古屋大学出版会, 1994年, 24~25ページ。)
ここで売手を旅館・ホテル, 買手を旅行会社と仮定すれば, セリ人である旅館案内所が存在することによって, 旅館・ホテルと旅行会社の情報回路が非常に節約でき, 費用が削減できる。旅館・ホテルは数多くの旅行会社にセールスを行うのは非常に困難であるし, 旅行会社も数多くの旅館・ホテルとの信頼関係を築くのは, 同様に非常に困難である。したがって, 旅館案内所は非常に重要な役割があるのである。
 - 48) ジャルパック 名古屋支店, 全日空トラベル 名古屋支店, グリーントラベル, 中日本観光サービス, アクト・ユートラベル, 相互観光, エール旅行, スカイグループ手配センター 名古屋営業所, 中日本観光自動車, 黒船ホテルチェーン 名古屋営業所, 山陰山陽予約センター, にしき会, 下呂温泉 下呂観光ホテル, ビーエーシーセンター, 恵那峡グランドホテル, 海浜ホテル 金波荘, ホテル鐘山苑, 別所温泉 植松屋旅館, 鷺羽ハイランドホテル, 温泉御宿 龍言, 水上温泉 ホテル水上館, 石和観光温泉ホテル 慶山, 内海 ホテルニュー内海館, 魚半日吉苑, 月岡温泉 割烹の宿 いま井, ホテル 泉慶, 白樺湖観光ホテル, 浅間温泉 ホテル小柳, 三谷温泉 平野屋, 蒲郡 ホテル竹島, 石和びゅーほてる, ホテル レシーア 南知多, 扉温泉 明神館, 大町温泉 緑翠亭 景水, 箱根湯本ホテル滝亭, サザン クロスインターナショナル 名古屋営業所, 谷口醸造, ドライブイン 塩荘すずかけ亭, 浜名湖弁天島 ハマナマリンパーク, 駒ヶ根ドライブイン ビアンデさくら亭, 岩戸屋, 沼津 坂口屋観光ドライブイン, 蒲郡ファンタジー館, 夫婦岩バラダイス (二見プラザ), 英雅堂, 水引の里 山都飯田, (順序不同, 株式会社・有限会社などは省略) を始め 104 の企業の方々にアンケートに回答していただいた。心よりお礼申し上げたい。
 - 49) D. Miller and C. Dröge, "Psychological and traditional determinants of structure", *Administrative Science Quarterly*, 31, 1986, p. 557.
 - 50) H. Gough, *California Psychological Inventory Handbook*, San Francisco : Jossey-Bass, 1972, pp. 89-90.
 - 51) R. M. Steers and D. N. Braunstein, "A Behaviorally-Based Measure of Manifest Need in Work Settings", *Journal of Vocational Behavior*, 9, 1976, pp.

251-266.

52) R. E. Miles and C. C. Snow, *op cit.*, 1978.

53) D. Miller and C. Dröge, *op. cit.*, 1986, pp. 558-560.

54) A. Bird and S. Beechler, "Links between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U. S-based Japanese Subsidiaries : An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 1995, p. 35.

55) G. G. Dess and R. B. Robinson Jr. "Measuring organizational performance in the absence of objective measures : The case of privately held firm and conglomerate business units", *Strategic Management Journal*, 5, 1984, pp. 265-273.

56) 従業員数は8社が未記入であったため、サンプル数 N=96 で計算した。その他の変数についてはサンプル数 N=104 である。

NANZAN RONSHU

Nanzan Journal of Economics
and Business Administration

No. 27

March 1999

<Articles>

Foreign Currency Translation of the Consolidated Cash Flow
Statement Hideki ENDO 1

Economics Analysis of Retailing in China
..... Zhang Luo Xia 21
Do Dou De

On the Influence of Entrepreneurial Personality, Strategy and
Organizational structure upon Corporate Performance
——An Empirical Study in the Tourist Industry——
..... Yukio ORITA 53

The economic analysis of "RIEKI KYOUYO"
..... Tomoyuki HAYAKAWA 101

Graduate Schools of Economics
and Business Administration
Nanzan University, Nagoya, Japan