

大学生協事業の組織運営と
ローレンス&ローシュの組織内コンフリクト
仲田 秀

nqb41457@nifty.com

法政大学大学院 政策科学研究科
博士後期課程 仲田秀

はじめに

このところの大学生協の課題は、累積赤字の解決と「大学生協の価値」についての共有であると、筆者は考えている。この双方に関わる問題として、特に赤字の克服と組織の持続的発展のために、大学生協事業組織の運営をどう見るか重要である。

大学生協の経営に関する研究は 2000 年代は少なく、2 論考、福武 [1985]、吉田 [2001] であって、筆者は参考にしてている。その後 2000 年代になって、大学生協に関する論文はにわかに増加したが、大学の変化に関するものが多い。米澤 [2008] の論考は大学生協を取り上げた論文の包括的整理がされており、これも参考になった。また、不祥事と個別課題による組織内ガバナンス論として、4 論考ある。ガバナンス論は多層、多様であって、ミクロ、ローカルな組織やシステムも対象可能であるが、「参加や意思決定の民主性」と「方針実施によって変化する動向」が表現しにくいという弱点がある。そのため、筆者はあえて 1960 年代のアメリカの企業分析ローレンス&ローシュの「組織の条件適応理論」分析手法^①を取り入れた。

筆者は、個別大学生協の組織運営で、部署毎に真摯に環境適応することによって、相互信頼のうえの意思決定における組織内コンフリクト（意見の相違）が存在することを肯定する。それを解決するために、相違を曖昧にしないフェイス to フェイスの話し合いが新しい共同の意思決定を導き、持続的な組織を育てていくことを明らかにする。1. ではローレンス&ローシュの分化、組織内コンフリクト、

統合の意味を紹介し、2. では大学生協運営との接点を福武「会長所感」との関連で明らかにし、3. で大学生協に適用する根拠を考察する。

1. ローレンス&ローシュの分化、統合、組織内コンフリクトの意味

(1) 総論

ハーバード大学のローレンス、ローシュ両教授は 1960 年代のアメリカで、環境変化の激しい企業 6 社、比較的環境が安定している企業 2 社、環境変化がその中間の企業 2 社を調査した。その目的は高業績の企業の組織分化の深さ、それによる部門間コンフリクトの存在、そのコンフリクトの解決＝共通の意思決定、そこに至る過程＝統合を管理者たちの満足度との関係で明らかにすること、つまり、組織における分化、統合、コンフリクトの解決の実態を明らかにすることであった。「オープンシステムである組織が生き続けるためには、環境に適合しながら分化を徹底し、それによっておこったコンフリクトを解決し、意思を一致させるために、統合を貫徹する必要がある。」（筆者要約）という理論は組織の環境適応、組織の不確実性への適応が存在するという認識の上に存在する。そして、高業績を生み出す企業の分化、コンフリクトの解決、統合の有り様を明らかにしたものである。

(2) 分化

「われわれは、分化という言葉が態度や思考の違いの意味で用いるのであって、単に部門

の分割とか、知識の専門化といった単純な事実を示すものとしては用いない」[L&L, 1977, 11]。つまり、分化は、新しい部門分割とか、専門化とかを含めて、遂行するタスクによって影響を受けた思考や態度の違いを意味するということである。一つの管理グループが監督出来る範囲に限界があるから、彼らは組織内分化をこう規定する。組織が外部環境に対処するとき、組織をいくつかの単位に分割し（仮に部門とする）、それらの分担する主要なタスクは、外部の諸条件の一部の問題となると。つまり、筆者は分化を部門内深化ととらえる。

(3) 統合達成のためのコンフリクトの解決

「(前略) 一われわれは、統合という言葉をおもにこのような部門間関係の状態を示すものとして用いるが、さらに便宜的に、この状態を達成するプロセスと、それを達成するための組織の手段をも含めて用いることにする。」[L & L, 1977, 14] つまり、統合は、統制でもない、管理でもない。総合化か、協働状態への一致であるといえる。効果的な統合はコンフリクトをもつ全員がほぼ、満足できるように、しかも企業の全体的利益が得られるように解決されるということである。「われわれは「コンフリクトの解決」と「共同的意思決定」という2つの言葉を同じような意味に用いる。」(中略)「共同決定は目的で、コンフリクトの解決はそのための手段だったのである」[L & L 1977, 68]。

(4) コンフリクトの解決

統合を達成するためのコンフリクト解決については、以下のように述べられている。

コンフリクトは一方的な力で押さえつけたり、うやむやな同意によってさけたりしないで、正面から堂々と取り組み、オープンにしなければならないという考え方である。そして、どうすれば、個々のコンフリクトの具体

的な内容を管理することができるのか。必要な分化を犠牲にしないで統合を促進する方法はなにかが関心となる。ここに筆者は、高業績企業の中に、民主性が存在することを認識する。

(5) 概念をつかったケース分析、3つの環境における高業績企業

ローレンス&ローシュは3つの環境における分化、統合と高業績を検討していった。プラスチック産業で得た結果が、異種産業において確認できるかどうかを調べ、2つの産業とも、高業績組織の方が競争相手である低業績組織よりも全体として分化が高かった。統合について、高業績組織が達成している統合の実態も同じであろうと予想したところ、ほとんど予想通りであった。コンフリクトの効果的解決のための慣行を比較比較すると。

[コンフリクト解決の共通点]

第二の共通点は行動様式である。3つの組織はすべてオープンな対面解決を多く用いていた。集団決定方式、他の人たちと協力して仕事を実践する。容器組織も問題に正面から取り組み、問題をオープンに議論して解決する。

[教育手段としての活用]

更に、分化と統合のアプローチのもう一つのメリットは、それを教育の手段として活用できる点である。人々が相互に理解を深め、相互の違いの理由をより多く学ぶということ、タスクの達成にはっきり結びつく枠組みの中で行うことができる。

2 福武「会長所感」とローレンス&ローシュの共通部分

(1) 組織内の対等な民主性の重視とコンフリクトの存在の重視

組織内の対等な民主性を重視した運営は個人の自立を促し、相互の教育的深化を進行させ

る。という福武「会長所感」の一つの内容は、個の成長を促し、なおかつ共通の意思一致をはかるのであるから、高業績企業における分化の徹底と統合の徹底との調査実績と共通している。

つまり、個の成長の深まりは、高業績企業の企業内組織の分化の深さとコンフリクトの存在と共通性があるということである。ローレンス&ローシュによると、分化はそれまでに受けた教育、育ち方等全てに影響し、その一人で管理可能な担当タスクで環境に適合するよう追求すると、組織内コンフリクトが生まれるのである。

いいかえると、階層別の組織委員会代表の組合員理事（教職員理事、学生理事）と専従職員理事の間には、様々な相違のある見解が生まれる。それを対等な運営の場で一つの独立した意見として闘わせることが重視されていることである。一致が得られなければ、相違を明らかにして、また、自委員会に持ち帰って議論し、又議題として議論する。相違点を曖昧にせず、対等に相手の意見を尊重して意思一致をはかる。この対等性の重視こそがコンフリクトの存在を認め、その解決のために対面の議論をする高業績企業の運営のあり方と共通しているのである。現に、ローレンス&ローシュは前節5項(2)コンフリクトの効果的解決のための慣行の比較の中で、[教育的手段としての活用]について、述べている。

(2) 大学生協の経営の健全性の重視とローレンス&ローシュの高業績企業のあり様

福武の大学生協論では、大学生協をまず、大学内の自主的民主的組織として、大学という環境条件の中で様々な環境条件に適応していることを述べている。同時に、その時代の社会的、経済的環境の中に位置しているので、やはりオープン組織である。ローレンス&ローシュの理論では企業をオープン組織としておさえ、システムが生き続けるために事業組

織がどうなっているかを調査している。さらに、システムが生き続けるためには高業績であることが条件であるという。

福武「会長所感」では大学生協の経営は健全でなければならず、健全な経営は赤字を出さず、組合員のために投資的経費を捻出することを考えようといっている。この健全な経営はローレンス&ローシュのいう高業績企業と一致しているのであって、高業績企業の持続性を取り扱うことは大学生協の経営健全化のその先にあるのである。システムが生き続けるためには高業績であることが必要なのである。従って、ローレンス&ローシュが高業績企業を分析して明らかにした様々な調査結果は、健全経営の持続可能な大学生協を生み出すための有効な手段として活用出来るのである。

3. 大学生協に適用する根拠

(1) 組織のオープンシステム把握

この書ではアメリカの大企業を扱っているが、組織をオープンシステムとしてとらえており、オープンシステムとして、生き続けなければならないことは、どのような規模であろうと同じである。分化、組織内コンフリクトを解決して、組織が生き続けるために統合していくという概念は、「変化していく」ということである。

目標をもった事業組織であって、人の構成する組織である以上、規模の大小は問わないのではないかと仮定して、進めることにする。例えば、システムの機能に見られる重要な側面について見るなら、第一の側面、「組織が大きくなると、いくつかの部分に分化し、同時に、システムが全体として生き続けるために個々の部分機能を統合する必要がある」ということは、組織の成長と継続について述べているのであって、規模、種類に関わりなく適用出来ることなのである。さらに、第二の側

面、「あらゆるシステムが外界の動きに適応していく、という重要な機能を持つことである」は、あらゆるシステムといているのであるから、小さくても一つのシステムである以上あてはまるのである。

(2) 製造現場と流通現場

また、生産物を製造することが目的であることと商品を流通させて消費する消費者に届けることが目的であることとの相違は、環境の差の一部として押さえることができるといえる。大学生協がおかれている環境は複雑であって、部門も組合員委員会も分化する。

ここには、組織の部門がその分野の仕事を良くするために分化（深化）し、それぞれの不一致を生む、その不一致状態では少しずつ別々の方向にむいているから、組織が持続するために一つの方向に向かうための対面のコンフリクト解決の場をもって、議論する。

お互い納得のいくまで議論する。そして変革が少し進む。その統合によって一つの行動がなされ、業績がでてくれば、組織の確信になり、その方法が持続することになる。「変革と持続性」がある。分化、コンフリクト（意見の相違）の対面解決、統合という概念を使った運営は、自主的・民主的である。だから、協同組合の事業組織運営に適合していると考えるのである。

規模の大小は置かれている環境変化の大小に準じて考えてみることができる。

そして、大学生協が事業環境との関係で変革的組織であり、比較的平らな組織として存在してきた歴史的経過を考慮すると、この理論化された分析視角が大学生協の組織点検に適合的であると考えるにいたった。

(3) コンフリクトの対面解決からの統合

基本は理事会等の基本会議も相当する。よりフランクに対面で語り合い、互いの立場を認めながら、納得し合う場合は、大学生協における委員会内討議であり、合宿であり、レポ

ートを持ち寄った合同研究会である。

おわりに

ローレンス&ローシュの3種の環境の12社の調査分析から明らかになった以下の事は大学生協事業組織の運営に適合的であるといえる。

高業績を生み出す事業組織には組織内コンフリクトが存在する。高業績を生み出している組織は、組織内深化が進み、コンフリクトの解決を経て、さらに統合も深い。コンフリクトは激しい対立的イメージが強いが、組織内コンフリクトは信頼関係の下にある意見の不一致、意見の相違である。それをフェイス to フェイスで曖昧さをのこさず議論してまとめていくこと。それが組織に高業績を生み出し、組織の持続的発展につながる。

-
- (1) ローレンス&ローシュ, 1967=1977, 吉田博訳『組織の条件適応理論』, 産業能率大学出版部: 仲田 秀 (2011a) 「ローレンス&ローシュの『組織の条件適応理論』を理論的支柱にする理由」法政大学大学院政策科学研究科政策科学専攻『政策科学論集』第8号

参考・引用文献

- 福武 直, 1985, 『大学生協論』, 東京大学出版会
 ローレンス&ローシュ, 1967=1977, 吉田博訳『組織の条件適応理論』, 産業能率大学出版部:
 加護野忠男, 1980, 『経営組織の環境適応』, 白桃書房
 野中郁次郎, 1974, 『組織と市場』, 千早書房
 吉田忠, 1991 「大学生協経営論—その現状と問題—」『阪南論集 社会科学編第27巻第一号』p31-48
 米沢 旦, 2009., 「大学生協論・研究の展開」『生活協同組合研究』No. 405;35-44