

『経済科学』 第60巻第3号 抜刷 (2013年3月発行)  
Reprinted from *THE ECONOMIC SCIENCE*, Vol. 60, No.3, March 2013

組織論から組織学へ  
最終講義・著作目録・略歴

岸 田 民 樹

# 組織論から組織学へ\*

岸 田 民 樹

## I. はじめに

本稿では、組織論の多様な展開を跡付け、これを統合的な枠組みの下に体系的に整理し、組織論の理論体系を構築することによって、今後の組織論の理論的方向を明らかにしようと試みる。こうした枠組みの下に、体系化された組織論を、組織は普遍的・遍在的現象であり、独立した学問体系をもつ研究分野であり得るという意味で、ここでは「組織学」と呼ぶ。「組織学」の枠組みとは、組織という分析対象を人間—組織—環境の相互作用の中で、Organizing（組織化、組織生成）とOrganized（構造化、構造統制）という反対方向の因果関係をもつシステムおよびプロセスとしてみるということである。

Koontz (1964) は、1960年代初期の「経営学」の状況を「管理論のジャングル」と呼んで、自らの拠って立つ「経営管理過程論」をベースに、システム論を通じて、他のアプローチを統合すべきであると主張した。これに対してSimonは、そうしたアプローチの乱立は研究上の分業であり、力学の歴史を見れば、アリストテレス的、デカルト的、ライプニッツ的、ニュートンのアプローチがあり、これらは統合されず、ニュートン力学の勝利に帰した、と述べた<sup>1)</sup>。

今日、アインシュタインの相対性理論は、アリストテレス的世界観に似ていると言われ、ニュートンの絶対空間・絶対時間に対するライプニッツの相対主義的な時間・空間概念が見直されつつある。こうして、この二つの時間・空間概念は互いに異質で「共役不可能 (incommensurable)」であると言われるとともに、他方で相対性理論は包括的で、その定式における光速度を無限大にすれば、ニュートン力学の定式が得られるとも言われる。

現代の物理学では、4つの力（重力、電磁気力、強い力、弱い力）を統一する理論が求められている。そのための説明の一つとして「余剰次元 (surplus dimension)」なる主張がなされている。すなわち、重力はこの世界（3次元）では、折りたたまれていて極めて小さな力しか表出していないが、別の次元（余剰次元）では、本来の作用をもっているという（ランドール, 2007）。ここでは、次元が上がるごとに、それぞれの力が統一的に説明される可能性を示唆している。

こうした現代の物理学の動向と必ずしも軌を一にするわけではないが、本稿の狙いは、「組織学」と称して、統合的な説明ができるような枠組みの構築を目指したいということである。それによって、統合的な理論の構築だけでなく、実証を含む「通常科学」の展開

\*本稿は、平成25年3月15日に経済学部棟第2講義室で行われた最終講義「組織論から組織学へ」の内容に補正を加えたものである。

にも資することができる、と考えるからである<sup>2)</sup>。

本稿では、これまでの個人的な研究史を辿りながら、多様な組織論の単なる集合としての「組織論 (organization theories)」から、一つの体系的な理論である「組織学 (Organization Theory)」への展開の必要性を感じるに至った経緯を説明したい。

## II. Organizedの理論 (状況適合理論) への道

岸田 (1985) は、状況適合理論の体系的説明を試みたものである。そこでは次の 3 つのことが主張されている。第 1 に、状況適合理論は Open & 合理的モデルであり、環境 → 組織 → 人間という因果関係をもつ (第 I 部)。第 2 に、これと正反対の因果関係 (人間 → 組織 → 環境) をもつ、Open & 自然体系モデルについての諸理論を紹介する (第 II 部)。第 3 に、状況適合理論における組織の変化・成長を、組織の発展段階モデルとして、これを歴史的に検証する (第 III 部)。

第 1 の、状況適合理論についての主張は、次の 3 点である。まず一つ目は、状況適合理論の学説史的評価である。状況適合理論は、組織が人間行動を規制する (組織 → 人間) という意味で、合理的モデルであり、環境の影響を考慮するという意味で Open Systems Approach をとる。したがって、状況適合理論は Open & 合理的モデルである。こうして、Open & 合理的モデルとしての状況適合理論は、環境 → 組織 → 人間という因果関係をもつ。

二つ目は、環境は 3 つのレベルからなる、ということである。内部環境、外部環境のうち当該組織から見た環境である課業環境、外

部環境のうち、組織群全体の環境を指す全体環境、である。状況適合理論がこれまで検討してきたのは、主に内部環境と課業環境である<sup>3)</sup>。技術論 (Woodward, Perrow) は、内部環境たる技術と組織構造の関係を示したものであり、技術が複雑になれば、組織構造は集権的かつ分権的になると主張された。これに対して、規模論 (Aston グループ) は、同じく内部環境たる規模と組織構造の関係を示した研究であり、実証の結果、規模が増大すれば、活動の構造化 (専門化・標準化・公式化) が増大することが示された。

課業環境と組織過程の関係を明らかにしたのが、Lawrence と Lorsch の理論である。ここでは、環境の不確実性の増大にしたがって分化が増大し、それに伴って、階層以外の、公式の水平的関係によって統合されることが必要になる、ことが明らかにされた。さらに、これらの状況変数 (内部環境と課業環境) に応じて、どのような組織デザインを行うべきかを論じたのが Thompson, Galbraith であり、最終的には、マトリックス組織が、複雑で動的な環境に適した組織であると主張された。

さらに三つ目は、組織の変化・成長が段階的発展になるという主張である。基本的に組織形態が変化するということは、漸進的・連続的な変化ではなく、不連続で段階的なものであるということである。これが「多元的適合」概念から生じる帰結である。状況適合理論では、Perrow のノンルーティン技術における多中心的 (Polycentralized) 組織、Lawrence & Lorsch の言う、もっとも課業環境の不確実性の高いプラスチック企業における「統合メカニズム」の付加、Thompson の、技術が複雑でかつ課業環境の不確実性が高い

総合病院におけるタスク・フォースの採用、Galbraithの、そうした統合メカニズムの発展の最終形態としてのマトリックス組織、のように、職能部門制組織（集権的）でも事業部制組織（分権的）でもなく、したがって謂わば集権的かつ分権的な、マトリックス組織を、新しい組織形態として措定している。この意味で、Burns&Stalkerの有機的組織は分権的組織（事業部制組織あるいはプロジェクト組織）であって、マトリックス組織ではない。言い換えれば、不確実性の低い状況では機械的組織が適合的であり、不確実性が高い状況では有機的組織が適合的であるが、さらに不確実性が高い状況ではマトリックス組織が適合的である<sup>4)</sup>。Davis&Lawrence(1977)があげるマトリックス組織採用の3つの条件、①2重の組織編成原理を必要とする外的圧力(=高い不確実性)、②高度の情報処理能力の必要性、③資源の共有の必要性、は分権的組織を要請する条件ではない。Galbraithが言うように、情報処理の必要性を削減するのが分権的組織（事業部制組織）、水平的関係(=統合メカニズム)を通じて情報処理能力の高めるのがマトリックス組織である<sup>5)</sup>。

第2の主張、Open&自然体系モデルの特徴をもつ理論は、戦略論、組織間関係論（資源依存モデル）、組織化の理論（Weick）、パワー論であった。ただし今日では、戦略論の中でも、計画的アプローチやポジショニング・アプローチは環境に相応しい戦略（環境→戦略）をとるという意味で、外部アプローチであり、Open&合理的モデルに属すると言える。資源依存モデルにも、環境が組織を制約するという議論がある。Pfeffer&Salancik(1978)の*The External Control of*

*Organizations*<sup>6)</sup>には、「組織による外部統制」と「外部による組織統制」という2つの意味がある。ただし、岸田(1985)では、Open&自然体系モデルが、一つのまとまった理論として、すなわち人間→組織→環境という因果関係に沿って、体系的に説明されていない。

第3の主張である、状況適合理論における「経営組織の発展段階モデル」の歴史的検証は、不十分である。経営史を、組織形態の発展史としてみる視点は確立されておらず、Chandler以外にこうした視点をもって歴史的検証を行う研究者がいないからである。私自身は歴史家ではないが、アナル派のような事実の詳細な記述ではなく、いわば歴史理論を目指している。Chandler(1962)は、経営史(Business History)における組織体のマネジメントと、Schumpeterに始まる企業者の歴史(=戦略の展開)を併せて、総合的な経営史を創始し、「組織構造は戦略に従う(Structure follows Strategy)」という命題を確立した。

### III. Organizingの理論(Weick)への道

Weick(1969,1979)を1981年頃から読み始めたが、その英語は難解で、なかなか理解できなかった。D.A.Gioiaは、Enactmentに関するWeickの論文(1977)を初めて読んだとき、「これが英語だとは思えなかった」と言っている<sup>7)</sup>。因みにEnactmentの意味を私なりに納得したのは、「ベートーヴェンやモーツァルトの楽譜に沿って演奏しても、昔の指揮者と今の指揮者とでは、同じAllegroという表示でも、速さの感覚が違うので、演奏時間が異なる」という意味でEnactmentを解釈したときである。おそらく、フルトヴェン

グラマーとカラヤンでは、同じ楽譜を見ても、曲そのもののイメージが異なるかもしれない。Enactmentは、この意味で何らかのイメージを、行為を通じて、自分なりに具体的な形で現実に表わすことであろう。たとえば、楽譜を見て実際に演奏すること、その「行為」がEnactmentである。「実現」という訳をつけたのはそういう意味である。Weickは何度も、EnactmentはEn/act/mentであり、「行為」であるので、En/think/ment、すなわち想うことや認知ではないと言っている。「想造」という面白い訳もあるが、やはり「想う」のではないと言わざるを得ない。

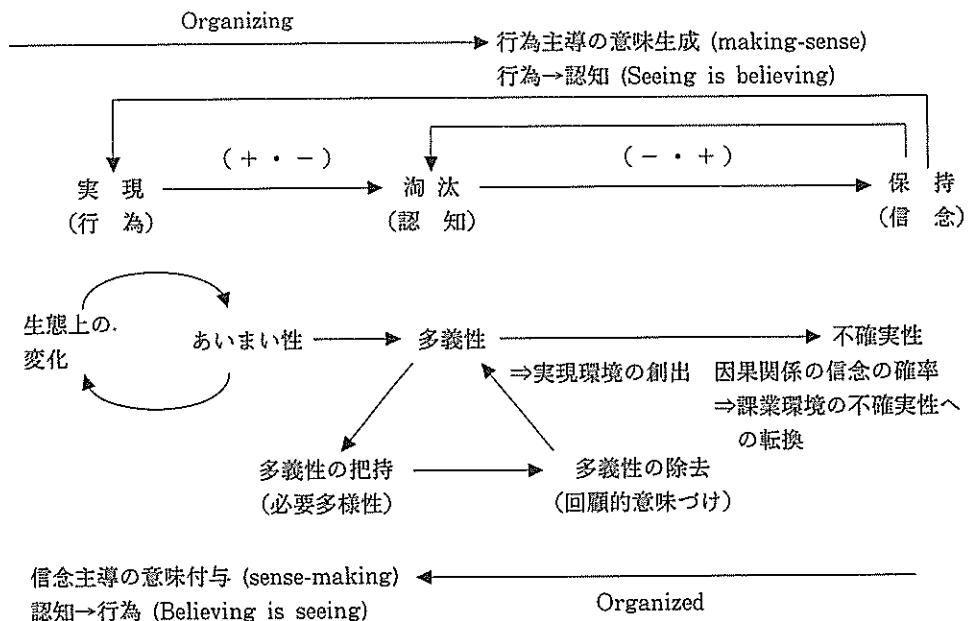
状況適合理論を、Open & 合理的モデルと考え、その因果関係が環境→組織→人間と考えたとき、Weickの議論はことごとく因果関係が反対ではないか、すなわち人間→組織→環境という因果関係ではないかと思いついたとき、少しずつWeickが分かり始めた気がし

た。

組織化の進化モデル (Enactment→Selection→Retention) は、人間 (の行為) →淘汰(認知) →保持 (因果関係の貯蔵) である。この意味で、Enactment→Selection→Retentionは、人間→組織→環境、という因果関係であるというのが、私の意見である。

状況適合理論にとって環境はインプットであるが、Weickにとってはアウトプットである。行為を行い (Enactment)、そのもつ多義性を把持し (必要多様性)、(回顧的に) 除去して、一義的に意味づけを行う (淘汰) ことによって、Enacted Environment (実現環境) が生じ、これが因果関係として編集され、保持過程 (Retention) に蓄えられる。すなわち、行為としてのあいまいな意味しかもたない実現が、個々人に認知され、多義性に変換されて把持され、多義性が除去されて一義的に認知され、因果関係が確定される

図-1 組織化の進化モデル



(Weick, 1979 ; 1995) を基に作成

(A→B)。これが実現環境である。保持過程でこれが(因果関係の)信念の不確実性(確実性, リスク, 不確実性)に変換されて貯蔵される。これが課業環境の不確実性(ただし, 技術の複雑性も含む)であり, 今度は, この課業環境の不確実性に適合した組織デザインをとることが高業績を導く, これがOrganizedの理論, すなわち状況適合理論である(図-1)。こうしてOrganizingの理論とOrganizedの理論が, 実現環境の創出と, その課業環境の不確実性への変換を介してつながる。

したがって, 多義性が把持・除去されて一義性が生じるのなら, 意味はマクロから生じるのではなく, ミクロ(個人の行為と認知)から生じる。そこから個人行動にはない集団(組織)の「創発性」が生じる。すなわち, ①A→B, ②B→Aという相互作用を前提として, ③A→Bという行為が行われたとき, AやBの単独行動とは異なる「組織」的な行為が生じる。但し, A→BとB→Aは, 個人の頭の中で生じた「行為」でもよい。(私がこうしたら, 相手はこう反応してくるから,) 私はこう行為しよう, というのが, ミクロから生じる創発的の行為である。こうして, 互いに利己的な行為であっても, お互いに利益が得られるなら, 協調に至る可能性がある(最小社会状況, 相互等値構造)。戸田(1992)は, 逆に親の愛情のような情動(Urge=行動を伴うような強い感情)に基づく利他的な行動が, 協調行動を生むという。

大学時代, 社会学の講義に出て<sup>9)</sup>, ParsonsのAGIL図式のところで, 作田啓一先生が, 「創発性はマクロ(社会の存続への要請)から生じるのであって, ミクロ(個人行為)から生じるものではない」とおっしゃった一言

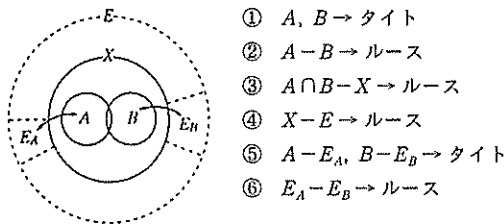
が頭に残っていた私には, 衝撃ではあった。その作田先生の『生成の社会学をめざして』(有斐閣, 1993.)を手にして, また木田元『反哲学入門』(新潮社, 2007.)の中に, アリストテレス以降の哲学は, 存在を「(既に)つくられてある」ものと考えてきたが, Heideggerが「存在(being)を「生成,(これから)なる(becoming)」という論理によって, 西洋哲学の論理を克服しようとした, とあるのを見たとき, 諸学(組織学, 社会学, 哲学)の広がり, それらの中にある一貫した「思想」を感じた。

盛山(2011)は, 次のように, 個人(ミクロ)からの創発性を否定する。個人の感情や態度はマクロな社会秩序によって大きく規定されており, 個人は知性を通じて, マクロ・レベルの認識を予め取り入れているので, 個人的な意味世界の中に, 既に社会秩序の了解が組み込まれている, と。しかし, 意味が社会的に規定されているとしても, どのように規定されているかは, 個人によって異なるし, 個人個人の社会的な了解の仕方は異なる。また, もしこのような社会的了解が客観的で, 社会を構成する人間に共通なら, 社会変動は起こり得ない。

Weickの組織観は, Loosely Coupled Systemであり, これが1960年代末の, 騒然とした大学の研究から生まれたことは興味深い。事情はゴミ箱モデル(March)でも同じである。大学における学部の自治とは, 各部署の自律性であり, それらが緩やかにつながって, 一つの大学を構成していたに過ぎない。我々大学の研究者は, 同じ学部の研究者は, たとえば教授会などで顔を合わせることで, とりあえず知っていても, 他学部の研究者はほとんど知らず, 逆に学会に所属してい

れば、他大学の研究者のほうが馴染み深い、というのが一般的である。LCSとは、上位システム—システム—下位システムの中に、次の6つの性質をもったシステムである。①下位システム内部の諸要素はタイトな連結、②下位システム間にはルースな連結、③下位システム間の共通要素がシステム全体に与える影響は弱い、④システムと全体環境との連結は弱い、すなわち環境が変化してもシステム全体は安定的、⑤下位システムと、その直面する部分環境の連結はタイト、⑥部分環境間の連結はルース、である(図-2)。ここでの特徴は、「局地的適応」である<sup>9)</sup>(岸田, 2001)。

図-2 ルースリー・カップルド・システムの定義



- ①  $A, B \rightarrow$  タイト
- ②  $A-B \rightarrow$  ルース
- ③  $A \cap B-X \rightarrow$  ルース
- ④  $X-E \rightarrow$  ルース
- ⑤  $A-E_A, B-E_B \rightarrow$  タイト
- ⑥  $E_A-E_B \rightarrow$  ルース

(岸田, 1992)

その他、Weickの議論は、即興(improvisation, bricolage)、一時的(ephemeral)組織<sup>10)</sup>、高信頼性(high-reliability)組織など、新しい、面白いアイデアに溢れている。ただし、次の点は指摘しておきたい。Weickは従来の組織論ではOrganizationという静態的な現象を扱ってきたが、Organizingという動態的な現象を扱うべきだと言っている。ただし、組織(Organization)はOrganizingとOrganizedの活動からなる。組織が生成するプロセスは確かに動態的であるが、組織デザインを行って、個々人の行動をそれに沿って確保しようとしたり、制度化を通じて正当

化を図るプロセスもそれなりに固定的ではあり得ない。また高信頼性組織は、高度の相互依存性を旨とするので、Loosely Coupled Systemではない。即興は、とにかく行動する(e.g.見る前に跳べ)という意味で、アメリカ人らしい気がするが、素人と玄人(専門家)では、即興が「組織化」をもたらす可能性は異なるであろう。ジャズの命は即興であるが、和音を知らない私は、どんなに即興をしようとしても、まともな即興にはならない。私の即興とプロのジャズマンの即興とは、質が異なる。improvisationは、日曜大工のようなbricolageではない。素人には、行為する前に考えなければならないことがたくさんある。玄人のように、勝手に体が動いてくれるわけではない。

いずれにしても、OrganizingとOrganizedは、いずれも動態的であり得、Weickのように、organizationとorganizingを対照させて、前者を静態、後者を動態、と捉えるより、organizationはorganizingとorganizedからなり、両者の繰り返しから、organizationが生成・発展すると考えたい。

#### IV. 複雑系への道

Weickは、Barnardと違って、共通目的が成立する前に手段の共有があって、緩やかな組織(Loosely Coupled System: LCS)が生じると主張する。LCSでは、自律的な部分が緩やかに全体とつながっている。しかし、具体的にはどのようにつながっているのか。部分と全体の関係はどうなっているのか。無秩序から何らかの秩序が生まれるとは、どんな状況か。また、古い組織構造から新しい組織構造へと段階的に発展すると言ったとき、そ

の途中はどんな状態になっているのか。

M.ワルドロップ『複雑系』（新潮社、1996.）は、にわかにブームを巻き起こし、ダイヤモンド社の後押しもあって、雑誌で特集が組まれたり、多くの関連本が出版されたりした。これは、アメリカ・ニューメキシコ州にある非営利組織の「サンタフェ」研究所で展開された、生命の発生や生物の進化はもとより、経済や社会や政治の動きに至るまで、共通の理論的枠組みで捉えようとする新しい科学である。現在はブームは去って、新しい科学の発展として目立った動きはない。ただし、カオス理論を中心に、金子邦彦、津田一郎、池上高志の3人は、真摯な学術研究を続けている。

複雑系とは、「比較的単純なたくさんの要素が絡み合ったもので、全体として個々の要素から予想もつかないふるまいをするもの」である。マイクロのランダムな振る舞いが、マクロの秩序を生み出すプロセスが、研究の焦点である。

複雑系科学の特徴は、次の3つにまとめることができる（岸田、1998；2000）。第1は、非線形性である。①近代科学の線形性（一方の因果関係を否定した、双方向の因果関係）、②認識主体と認識対象の相互作用、③ポジティブ・フィードバックにみられる逸脱—拡大作用（自己達成予言・自己破壊予言）④初期値鋭敏性と収獲増、などである。ここでは逸脱が、発散でも古い均衡の回復でもなく、新しい均衡へと収束することが必要である。

第2は、カオスあるいはフラクタルである。マイクロ・レベルの無秩序（非決定性）とマクロ・レベルの秩序（決定性）の同時存在を、カオスと呼ぶ。マクロ・レベルで生じた新しい秩序が「創発性」である。相転移はこうしたカオ

スの状態にあるが、ここでは、①たとえば0℃における個体と液体、100℃における液体と気体の2つの「相」の同時存在、②部分と全体の同形性、がある。この入れ子構造の同型性はフラクタルと呼ばれる。漸進的な量的な変化が、不連続な質的な変化に転換するときに、フラクタル構造が現れる。

カオスは創発性という複雑性の特性（マイクロのランダムとマクロの秩序の同時存在）であり、フラクタルはその条件（マイクロとマクロの同型性）である。組織学との関連で言えば、構造転換の途中における行動と構造の混在がカオスの状態であり、この構造転換のプロセスでマイクロとマクロの同型性が生じ、そこでフラクタルが現れる、ということである。言い換えれば、発展段階モデルの条件である階層の増加（整数次元の増加）に至る直前で、部分と全体が同型性をもつ分数次元（フラクタル）が生じるということである<sup>11</sup>。

第3は、自己組織性である。複雑系は自己組織化するシステムであり、環境と組織が相互作用を行うOpen Systemである。自己組織化とは、遺伝プログラムに沿って環境と無関係に進化することであるという認識がある。たとえば、オートポイエーシスは、自律性、個性性、境界の自己決定、インプットとアウトプットの不在を、その特質としてあげ、「自己決定」を強調する。しかし、たとえば①環境は自分で画定しなければならない、②こうして画定した環境に、組織は適応しなければならない。

この画定された環境が、Weickの言う「実現環境」（アウトプットしての環境）である。こうした画定された環境が、不確実性として組織に影響を与える（インプットとしての環境）というのが、状況適合理論の主張である。



環境が変わっても適応できるということは、環境と無関係に生存するというのではなく、環境変化を巧みに取り込んで、目的を達成するということである。動物の卵は、例年より暖かければ早く孵化し、寒ければ遅く孵化するように、遺伝子プログラムが解発されるためには、環境の影響が必要である。自己組織化とは、「自己」が「非自己(環境)」を取り込んで、新たな適応能力を備えたシステムへと発展することである。

複雑系の理論は、組織の生成の際のマイクロとマクロの関係(カオス)とその生成の条件(フラクタル)を示す理論である。

## V. 革新のプロセスへの道

組織(Organization)は、OrganizingとOrganizedからなる。したがって、組織学は、Organizingの理論とOrganizedの理論からなる。前者は、人間→組織→環境という因果関係を持ち、後者は、環境→組織→人間という因果関係をもつ。組織は、OrganizingとOrganizedを通じて変化・発展することになるが、それでは、このOrganizingとOrganizedの循環を通じてどのように発展するのか。Organizingの理論は組織の進化を、Organizedの理論は組織の段階的発展を、想定している。これは新しい組織へと至る革新のプロセスの問題である。この革新のプロセスを明らかにすることが、組織学の第3の課題である。

Organizingの理論とOrganizedの理論が、それぞれ正反対の因果関係と、対立的なパラダイムをもつなら、正反対の因果関係を統合する枠組みと、異なったパラダイムをどう適用するかを明らかにしなければならない。前

者については、次の節で論じる。後者は、多元主義的アプローチをどう構築するかという問題である。

前述したように、Organizingの理論では環境がアウトプットとして画定され、Organizedの理論では、この画定された環境がインプットとして組織に影響を与えると考えるなら、Organizingの理論で画定された「実現環境」が、課業環境の不確実性に変換されて、Organizedの理論における「環境に適合した組織デザイン」を決めるという関係を指定することができる。

Weickにおいては、行為(実現)を通じて認識(淘汰)の一義性が確保され、組織化が行われる。すなわち、行為における多義性が把持・除去されて実現環境が生じる。状況適合理論では、こうして認知された環境の不確実性に応じて、適合的な組織デザインが決まり、環境と組織の適合が高業績を導くとされる。したがって、Organizingの理論とOrganizedの理論(状況適合理論)を、経時的に適用することによって、多義性の把持と除去→不確実性の吸収という順序で、組織の生成・発展のプロセスが描ける。

ただし、たとえば、英語の文章に直面してこれを理解しようとするとき、これは多義的(意味が複数ある)な状況ではなく、この文章の意味があいまいな状況である。一つの単語の意味が分からないとする。そのとき、英和辞典を引くと、その単語について、いくつかの意味が分かる(多義性の把持)。最終的に文章全体の中で、どの意味が適切かを選択し(多義性の除去)、選んだ一つの意味を基礎にして、全体の文章(あるいは本や論文)の一貫性(多元的適合)を考慮して、日本語に訳す。こうしたあいまい性→多義性→不確

実性（の吸収）を、時間的順序に沿って、それぞれゴミ箱モデル→Organizingの理論→Organizedの理論(状況適合理論)という異なったモデルを経時的に適用することによって、組織の生成・発展のプロセスを追うことができる。

岸田（1994）は、日本における戦後鉄鋼業界の2大革新の一つ、BOF(純酸素上吹き転炉)の導入と、3M社のポスト・イット・ノート・パッドの「革新のプロセス」を、ゴミ箱モデル→組織化の進化論→状況適合理論を、順次適用することによって、分析している。「あいまいで多面的な事実 (ambiguous realities)」が、利害関係に沿っていくつかの「事実 (some realities)」に縮約され、最終的に「唯一の事実 (the reality)」が選択され、この革新のプロセス全体が、合理的に説明される。たとえば、ポスト・イットの発見は、Silverの cohesiveな（同じ分子同士がくっつく）糊の発見に始まる。Silverにとっては意味があったが、会社としては無価値なものとして、プロジェクトは終了する。しかしSilverはその後も会社の15%ルール（勤務時間の15%を、通常業務以外に活動に使ってよい）を利用して、自分の発見した糊を宣伝する。Nicholson, Fryなどといった、この糊の可能性を信じた人の「支援」によって、最終的にポスト・イットとして、革新的な製品に「成長」する。Silverが発見した段階では、この糊の価値はあいまいである。彼の信念が何人かの人々を動かし（多義性）、次第に利用価値が認められるようになり、最後に会社全体にとっての「新製品」となる。ここでは、よい糊への革新が行われたのではなく、よい糊についての概念の革新が行われたのである。

ゴミ箱モデルは、革新のプロセスの初期のあいまいな状態を記述する。組織化の進化論は、意味づけが行われるプロセスを記述する。状況適合理論はその結果と方向を示し、事後的に、革新が唯一の「事実」として合理化される。

## VI. 統合の方法

組織学 (Organization Theory) が、Organizing の理論と、Organized の理論、および革新のプロセスの理論から構成されることを述べた。それでは、それぞれ異なった視点をもつ理論をどのように統合できるのか。問題は「折衷」ではなく「統合」である。統合の方法は2つである。すなわち、共時的統合と経時的統合である（岸田，2001）。

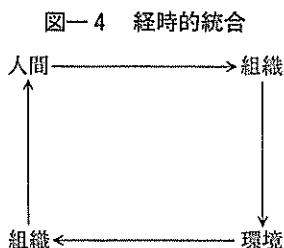
第1に、Organization が Organizing と Organized からなるということは、Organization が、Organizing と Organized を下位システムとして含む全体であるということである。人間は男と女からなる。数は実数と虚数からなる。このことは、Organizing と Organized は一次元上で Organization として統合される、ということである。たとえば、円柱は、正面図が長方形、立面図が長方形、平面図が円である。3次元の円柱は、2次元の正面図、立面図、平面図のそれぞれ長方形、長方形、円を合成して成立する。次元と階層の関係はさらに検討すべきではあるが、全体は階層の上位、部分は階層の下位である。ここでの階層は、全体と部分の包含関係である<sup>13)</sup>。

実数と虚数はそれぞれ1次元の数直線の上を表わすことができる。しかし、1次元において、両者は正反対の性質（自乗して正か負

か) をもっており、並存させることはできない。しかし、1次元上の2次元平面で、横軸と縦軸として、実数と虚数を同時に表現することができる。これが「共時的統合」である(図-3)。



次に、Organizingの因果関係は人間→組織→環境であり、Organizedの因果関係は、環境→組織→人間であり、両者は正反対の過程である。しかし、Organizingによってアウトプットとして「実現環境」が生じ、それが今度はインプット(課業環境の不確実性)として組織デザインのあり方を決めると言うとき、ここには人間→組織→環境→組織→人間という因果関係の循環(あるいは双方向の因果関係)が生じる。これが「経時的統合」である(図-4)。

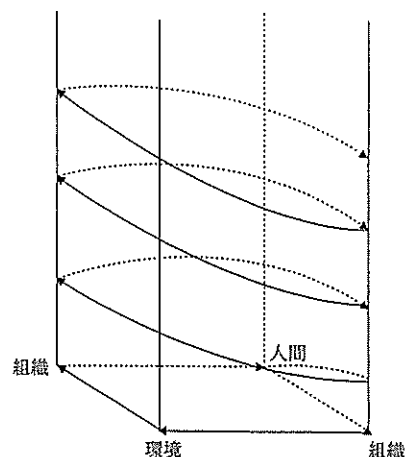


フラクタルは、空間における部分と全体の同型性であるが、これを時間に適用すれば、過去—現在—未来の繰り返し(因果関係の循環)になる<sup>13)</sup>。西洋では時間はまっすぐに進むものと考えられてきた(進歩史観)。しか

し、元々時間とは、振り子の振動の繰り返しの長さである。地球の自転が1日であり、地球の公転が1年である。これは「繰り返し」あるいは循環である。仏教では「輪廻転生」と言って、死後も生まれ変わりを繰り返す。しかし、地球の自転が1年であるからと言って、これは単なる繰り返しではない。朝が来て昼が来て夜が来てまた朝が来るという繰り返しは永遠であるが、次の朝は別の1日であり、次の年は別の1年であり、「時間の矢」は存在する。

したがって、経時的統合だけでは、繰り返しを説明できても発展を説明できない。これを説明するには、経時的統合の上に、階層あるいは次元が増加する共時的統合を重ねあわせなければならない。言い換えれば、経時的統合と共時的統合を、統合しなければならない。2次元で表わされた経時的統合と共時的統合を、3次元で表わすことによって、時間の繰り返しとともに、1段上(1階層上、1次元上)のより包括的な発展へと至るプロセスを示すことができる(図5)。

図-5 進化と段階的発展の統合

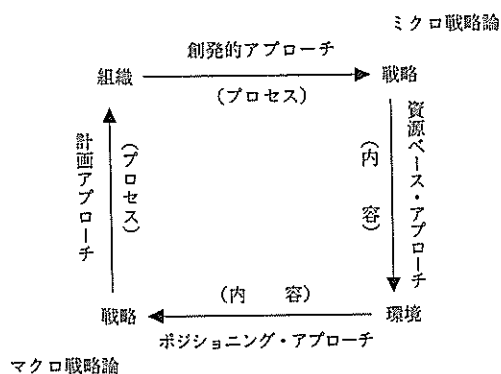


## VII. SSPからESOPへの道

状況適合理論は、環境決定論であるという批判を受けて、1980年代の末頃から、Chandler (1962)に始まり、Rumelt (1974)で確立された、環境—戦略—業績 (SSP) パラダイムを取り入れて、戦略と組織デザインの適合が高業績をもたらすと主張し始めた。これがGalbraith&Nathanson (1978)であり、Miles&Snow (1978)である。これらは、Child (1972)における状況適合理論批判 (= 環境決定論) と、戦略選択論の主張に対する、状況適合理論の側からの対応であった。

環境と組織を媒介する戦略という視点から、近時の戦略論の展開を検討すると、外部アプローチ (計画アプローチとポジショニング・アプローチ) がStrategizedの議論、内部アプローチ (創発アプローチと資源ベース・アプローチ) がStrategizingの議論として整理することによって、OrganizingとOrganizingの相互作用と同じプロセスで分析することができる (図-6)。すなわち、後者が組織→戦略→環境という、謂わばOpen&自然体系モデルの因果関係に、後者が環境→戦略→組織という、Open&合理的モデルの因果関係に相当する。

図-6 戦略論の統合と戦略変化

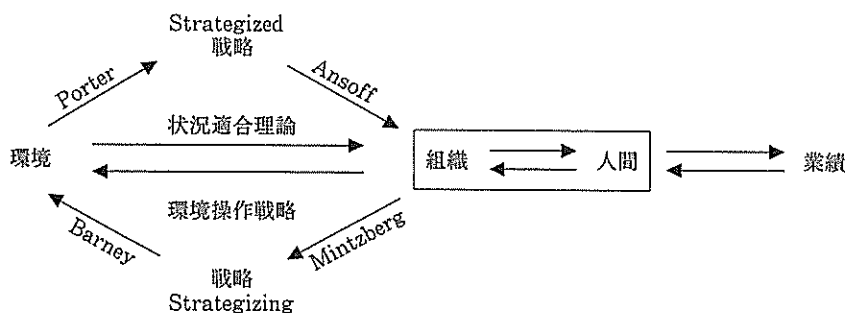


SSPパラダイムは、単に戦略を状況変数とする状況適合理論 (戦略→組織) ではない。Chandler (1990) も認めているように、組織→戦略→環境という因果関係を含むことができるからである。Chandler (1962) の基本命題は「組織構造は戦略従う (戦略→組織)」であるが、環境 (人口、技術、所得) の変化が戦略の転換を促すという含意を持っており、この意味で環境→戦略→組織構造 (E→S→S) という因果関係をもつ。Rumelt (1974) は、Chandler (1962) の命題を精緻化して、戦略→組織→業績 (S→S→P) の関係を実証し、SSPパラダイムを確立した。状況適合理論を環境→組織→業績 (ESO) パラダイムとするなら、これにSSPパラダイムを併せると、環境→戦略→組織→業績 (ESOP) パラダイムが成立する。ただし、SSPパラダイムでは、組織構造 (Structure) が問題にされているのに対し、状況適合理論に言う合理的モデルは組織→人間が想定されており、このことは、組織構造→組織プロセスあるいは組織行動 (= 組織における人間行動) が含まれているので、structureではなく、organizationを充てたい。すなわち、環境→戦略→[組織→人間]→業績 (ESOP) パラダイムである。

ただし、ここで想定されている因果関係は、基本的にはE→S→O→Pである。環境操作戦略 (S→E)、戦略論の内部アプローチ (O→S→E)、業績悪化の時にとられる典型的な集権化という行動 (P→S) は、一方的な因果関係では説明できない。こうした両方の因果関係を視野に入れると、図-7のように示すことができる。

このような色々な因果関係が生じる理由を、Chandler (1962) の第3命題<sup>4)</sup>を念頭において、経営者のパーソナリティに求め、不確実

図-7 ESOPパラダイム



性志向—集権志向, 不確実性志向—分権志向, 確実性志向—集権志向, 確実性志向—分権志向, の4つに分類した。特定のパーソナリティ・タイプをもつ経営者は, 環境, 戦略, 組織, 業績のどれかを, 好んで最初に操作すると考えるなら, その後最終的には, 何らかの多元的適合へ進むと考えることができる。その意味で, 環境決定論と戦略選択論を統合することができる。

たとえば, GM社の歴史的な分析において, 確実性志向で分権的なP.S.du Pontは, 企業の実力を発揮できる環境整備を行い, 企業の創世と継続に注意を払う「アイデア創造者」である。彼は, GMの会長として, 資金の確保と人材 (J.J.Lascob, D.Brown) の送り込みを通じて, GM社の環境整備を行った。創業者のW.C.Durantは, 温情主義的営業マンであり, 内部の調整より外部の気合に眼を向けるタイプであり, 不確実性志向で集権的な彼は, 復活後も帝国建設のための戦略的拡大に腐心し, 本社組織を解散して2~3人の幹部だけで, ほとんどの決定を行った。事業部制組織への再編成を行ったA.P.Sloanは, 効率に関心をもって冷静に計画を立て, 合理的に組織を運営する「組織目的実現者」である。銀行家のJ.J.Storrowは, 現在の利益を

重視して只管リスクの回避に意を用いる「現実主義的経営者」である。業績悪化に対する組織の集権化は, このタイプの経営者の典型的なタイプであり, 彼の下で初めて, GM社は本社組織をもった (Chandler,1962)。

$E \rightarrow S \rightarrow O \rightarrow P$ と $P \rightarrow O \rightarrow S \rightarrow E$ という正反対の因果関係を,  $E-S-O-P$ という多元的適合へ向けて調整するのが経営活動 (Management) であると考えれば, 経営とは, 組織や戦略だけでなく, マクロのManagedとミクロのManagingを経時的かつ共時的に統合する活動であると言える。

## VIII. 結語

本稿では, これまでの研究を振り返り, 組織論の領域と課題を明らかにして, 組織の普遍性と遍在性という現実に鑑みて, 体系的な「組織学」の必要性を, 指摘した。要約して「組織学」の枠組みを示しておきたい。

1. 組織 (Organization) は, Organizing (組織化, 組織生成) と Organized (構造化, 構造統制) からなる。さらに Organizing と Organized を繰り返しながら, 組織は成長・発展 (進化と段階的発展)

- する。
2. Organizing の理論は、人間→組織→環境 (Open & 自然体系モデル) という因果関係をもつ。典型はWeickの組織化の進化モデル (実現→淘汰→保持) である。ここでは、実現→淘汰→保持とうプロセスを通じて、環境の意味づけが行われ、実現環境が画定され、保持過程に因果関係の信念として蓄えられる。また、ここでの組織像は、Loosely Coupled Systemであり、これは、部分の自律性と全体との緩やかなつながりが強調される。
  3. 複雑系の理論は、無秩序と秩序が混在する組織生成の状態と条件を示す。カオスは、ミクロの非決定性 (無秩序) とマクロの決定性 (秩序) の同時存在を、フラクタルは、新しい秩序生成の条件すなわち部分と全体の同形性、を示す。この意味で、複雑系の理論は、新しい組織構造への不連続な段階的發展のプロセスの状態を示す。
  4. Organized の理論は、環境→組織→人間 (Open & 合理的モデル) という因果関係をもち、状況適合理論 (Contingency Theory) が典型である。状況適合理論は、環境 (技術と課業環境) と組織 (構造と組織過程) の適合が、高業績をもたらすと主張する。組織の編成原理は、専門化を軸とするヨコの分業=ファンクショナル組織と、階層化を軸とするタテの分業=ライン組織である。両者の利点を併せもつよう編成された組織が、ライン&スタッフ組織である。さらに、規模の経済性を達成すべく初期右脳部門化された組織形態が、職能部門制組織であり、事業部をライン&スタッフ組織として編成した組織形態が、事業部制組織である。職能部門制組織と事業部制組織を、

位階層上で統合して、二重性を内蔵したのが、マトリックス組織である。これが、組織の発展段階モデルである。

5. 革新のプロセスを分析するには、いくつかの視点を統合して適用する多元的パラダイムが必要である。あいまい性→多義性→不確実性の吸収というプロセスにしたがって、ゴミ箱モデル、組織化の進化モデル、状況適合理論を、経時的に適用することによって、多様な現実が収斂されて、「革新」が創られていくプロセスをみることができる。
6. いくつかの視点を統合する枠組みが必要である。これには階層 (次元) による「共時的と、正反対の因果関係を時間の循環によって統合する「経時的統合」がある。さらに、組織学の分野では、組織の生成と構造統制の繰り返し (=循環) と、それを通じての新たな1次元 (階層) 上の組織形態への段階的發展を捉える、3次元の統合枠組みが必要である (図-5)。
7. 組織の環境適応には、環境決定論と戦略選択論がある。前者は外的適合に、後者は、内的適合に相当する。環境—戦略—組織—業績 (ESSP) パラダイムによって、両者を統合することができる。このパラダイムの両方向の因果関係を検討することによって、組織の環境適応を、経営学の視点 (Managing と Managed) から、体系的に研究することができる。

組織の問題は、広く秩序形成に関わるものであると考えるなら、他の社会科学 (社会学や歴史学)、人文学 (心理学、文学) だけでなく、自然科学 (生物学や物理学) とも密接な関連をもつ。

組織は分けること(分化)とまとめること(統合)である。どのように分類し、どのように一つの全体へと組み上げていくか、が組織の原則である。それ以上分けられない単位に分解して、それを単純に合計すれば、全体が理解できるというのが、線形的な近代科学であった。複雑系の理論では、非線形性が前提される。部分の非線形的な関係としての全体の秩序が生じる。還元論か全体論かではなく、敢えて言えば、両者の「統合」が必要である。たとえば、これまで還元論的に析出されてきた諸命題を、ヨコの専門化の原理とタテの階層化の原理を利用して積み重ね、全体論の命題として組み上げることはできないか。

本稿で言う「組織学」とは、個別の組織論の雑把な集合ではなく、一つの体系をもった学問分野の一つである。すなわち、組織学は、Organizingの理論、Organizedの理論、組織革新のプロセスの理論からなる。しかも、自然科学、社会科学、自然科学を問わず、それら内部の諸理論の体系化だけでなく、それらの諸科学の間の体系化のための編成原理を示す一分野である。

## 注

- 1) Simonには、実証主義的な限界がある。古典的管理論を批判する場合、①管理原則に、専門化と命令一元化の2つの原則を含むことは、前者が命令の多元化に導くという理由で、管理原則は、「科学ではなく謔」であると言う。しかし、ライン&スタッフ組織は、専門化の原則に基づくファンクショナル組織と、命令の一元化に伴う階層化の原則に基づくライン組織の、両者の利点を活かそうとした、新しい組織形態である。テンパスとホラの時計職人の寓話も同じである。前者はファ

ンクショナル組織に相当し、後者はライン組織に相当する。前者は、技術的合理性に貢献し、効率的な(efficient)組織であるが、後者は、環境変化に対応する有効的な(effective)組織である。ホラ(ライン組織)が効果的なのは、外部から電話がかかってきたときのような、環境の変化があったときである。

- 2) 対立する事実の説明は、実証だけで決着しない。たとえば、多義図形のような、図と地の逆転によって異なる意味が生じる場合、どちらが正しいかをどのように実証しても、決着はつかない。これは、多義性や「事実の理論付加」に関する問題である。
- 3) Emery, F. E. & E. L. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments," *Human Relations*, Vol.18, No.1, 1965.では、組織と環境の関係を全体として考える場合には、①組織内のプロセス、②組織から環境へのプロセス、③環境から組織へのプロセス、④環境それ自体のプロセス、の4つのプロセスの解明が必要であると言う。ここで、①は内部環境、②と③は、外部環境のうちの特定環境、④は、外部環境のうちの、全体環境である。ちなみに②は、環境操作戦略に関係する環境である。
- 4) マトリックス組織と有機的組織を同一視する見解があり、環境の不確実性が低いときは機械的組織、高いときはマトリックス組織が適切なので、不確実性が高くても低くても、マトリックス組織を採用していれば、効果的に対応できるという主張がある。本稿で指摘したように、有機的組織とマトリックス組織は違うし、マトリックス組織は、階層と公式の統合メカニズムの両方で管理を行うので、管理コストが高い。したがって、不確実性の低いところでマトリックス組織を採用することは、管理コストを増大させるだけであり、むしろ効果的ではない。徒に統合メカニズムを付加することは、業績の低下を招く。
- 5) 近年、二重性を内蔵する組織のあり方が、問題にされる。フロント/バック組織や二重性(ambidextrous)組織がそれである。前者は、製品別および顧客別の二元的事業部制組織である。後者は、既存事業群と新規事業群を分け、両者を重役

が統合する組織である。

- 6) タイトルの中のofが、①主格なら、組織が外部を統制する、という意味になり、②目的格なら、外部（環境）が組織を統制する、という意味になる。
- 7) Weick (1967) は、Enactmentの概念が、初めて詳細に論じられた論文である。認知論からのイメージを示す例として、次のような「例文」があげられている。  
JameswhileJohnhadhadhadhadhadhadhadhadhadhadhadhadhadmoreinterestfortheteacher  
これを、さまじまにpunctuateして、James, while John had had “had had,” had had “had.” “Had had” had had more interest for the teacher.  
と  
James, while John had had “had,” had had “had had.” “Had had” had had more interest for the teacher.  
の2つの文章を抽出し、前者は、Johnが先生の関心を引き、後者ではJamesの方が、先生の関心を引き、ことになると言っている。
- 8) 1968年のことである。この当時、Talcott Parsonsは、社会学の泰斗として、その構造機能主義は、「新しい」社会学であった。
- 9) 局地的適応の利点は、次のとおりである。まず、頻繁な下位システムの変化によって下位システム内部で問題を処理するので、下位システムの障害が増幅されて、他の下位システムおよび組織全体に広がることはない。環境部分の微細な変化に、組織全体として反応する必要はないので、統合・調整の必要もないので、組織の運用コストは低い。しかし、下位システムで発見された優れた解は他の下位システムに波及せず、改善のための部分的効果しかもたず、大規模なシステム全体の変化は困難である（岸田，2001）。
- 10) G.F.Lanzara, “Ephemeral Organization in Exterme Environments: Emergence, Strategy, Extinction,” *Journal of Management Studies*, Vol.20, 1983.を参照。“ephemeral”という言葉は、Lanzaraの用語であり、Weickがこれを借用した

ものである。災害時に、あり合わせの材料を使って、ともかくも使用に耐えるものを作ることを指す。Thompson (1967) にも、同じ意味で「合成的 (synthetic) 組織」という言葉がある。基本的には、問題解決型の組織であり、より洗練されたものは、専門家が集まって一つの問題を解決する場合には、プロジェクト組織と言われる。問題解決型組織は、当初は、合成的組織、一時的組織と呼ばれ、洗練されるにしたがって、つまり専門化が集まって、一つの課題を遂行するようになるにしたがって、タスク・フォース、プロジェクト型組織、事業部制組織、とアウト・ブット・コントロール型の組織になる。bricolageは、より初期の洗練されていない組織、improvisationは、専門化された人々による洗練された組織、に相当すると考えられる。

- 11) これは、古い組織構造と新しい組織プロセスが混在する状態を指すと考えられる。たとえば、職能部門制組織という組織構造の上に、公式の統合メカニズム（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）が付加される。ただし、この途中が全て「フラクタル」というより、統合部門から、階層が一つ増えて、マトリック組織構造へ移行するときに、フラクタルが生じると考えるべきである。したがって、連続的に漸進的・進化的なプロセスが、不連続で段階的な発展へと、「連続的に」移行することになる。この意味で、組織構造は変換するのではなく、古い組織構造の上に、新しい組織プロセスが重ねあわされ、古い組織構造と新しい組織プロセスの混在を経て、最終的に新しい構造へと連続的に発展する。ここでは、再び新しい組織構造と新しい組織プロセスが適合する。
- 12) Organizedにおける階層は、通常の支配と従属というイメージの、上からのコントロールを示す（上→下）。これに対して、Organizingにおける階層は、下から主観的にイメージされたコントロール（下→上）である。前者がTightly Coupled System、後者がLoosely Coupled System、に相当する。さらに、このような2つのイメージを包括するのが、「全体性」としての階層である。



この場合、構成要素(下位システム)の集まりが全体(システム)になる。したがって、階層は、上から全体を客観的にイメージする場合と、下から全体を主観的・間主観的にイメージする場合、両者に共通する「全体性」、という3つのイメージをもつ。高木孝紀「組織の原理—組織の自律性と秩序形成—」名古屋大学大学院経済学研究科2012年度博士論文2013年3月、を参照。

- 13) フラクタルと曼荼羅は、基本的に同じ概念である。両方とも、有限の認識で、無限を捉えようとする概念である。ここに、空間的無限と時間的無限は同形である。前者は部分の中に全体が反映されていること、すなわち部分と全体が同形であることであり、後者は、時間の循環、言い換えれば因果関係の循環であり、原因と結果が相互に入れ替わることである。
- 14) Chandler (1967) の3つの命題とは、以下の通りである。第1は、組織構造は戦略に従う。第2は、戦略と組織構造の間には適合関係があり、垂直統合戦略は職能部門制組織、多角化戦略は事業部制組織、という具合に、戦略と組織構造の組み合わせは、段階的に発展する。第3の命題は、戦略と組織構造の適合は時間がかかり、適合が生じるまでは業績低下が生じる。こうした不適合が生じるのは、戦略を策定する経営者のパーソナリティと、新しい組織構造を採用する経営者のパーソナリティが異なるからである。

## 参考文献

- 岸田民樹 (1985) 『経営組織と環境適応』三嶺書房。(2006年、白桃書房より復刊)
- 岸田民樹 (1989) 「組織化とLoose Coupling」『経済科学』(名古屋大学)第37巻第2号。
- 岸田民樹 (1992) 「Loosely Coupled Systemと組織の生成」『経済科学』(名古屋大学)第39巻第4号。
- 岸田民樹 (1994) 「革新のプロセスと組織化」『組織科学』第27巻第4号。
- 岸田民樹 (1998) 「複雑系と組織論」『経済科学』(名古屋大学)第46巻第3号。
- 岸田民樹 (2000) 「複雑系と企業経営」岸田民樹・史世民編著『変革時代の企業経営』名古屋大学国際経済動態研究センター叢書7。
- 岸田民樹 (2000) 「状況適合理論：回顧・展望・展望」『組織科学』第33巻第4号。
- 岸田民樹 (2001) 「組織論と統合的解釈モデル」『経済学』(大阪大学)第49巻第2号。
- 岸田民樹 (2007) 「環境適応・戦略選択と組織デザイン」『経済学』(東北大学)第68巻第4号。
- ランドール, L. (2007) 『異次元は存在する』NHK出版 2007。
- 盛山和夫 (2011) 『社会学とは何か—意味世界への探求—』ミネルヴァ書房。
- 戸田正直 (1992) 『感情一人を動かしている適応プログラム—』東京大学出版会
- 山倉健嗣・岸田民樹・田中政光 (2001) 『現代経営キーワード』有斐閣。
- Chandler Jr. A.D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社 1967.)
- Chandler Jr., A.D. (1990), *Strategy and Structure*, MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社 2004.)
- Davis S. M. & P. R. Lawrence (1977), *Matrix*, Addison-Wesley. (津田達男訳・梅津裕良訳『マトリックス経営』ダイヤモンド社 1980.)
- Koontz H. (ed.) (1964), *Towards a Unified Theory of Management*, McGraw-Hill. (鈴木英寿訳『経営の統一理論』ダイヤモンド社 1968.)
- Weick K.E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley. (金子曉嗣訳『組織化の心理学』誠心書房 1980.)
- Weick K.E. (1977), "Enactment Processes in Organizations," in Staw B.M. & G.R. Salancik (eds.) (1977) *New Directions in Organizational Behavior*, JAI Press.
- Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂 1997.)
- Weick K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications. (遠田雄志・西本直人訳『センスメーカー イン オーガニ

組織論から組織学へ

ゼーションズ』文真堂 2001.)

Weick K. E. & K. M. Sutcliffe (2001), *Managing the Unecpeted*, Jossey -Bass. (西村行功訳『不  
確実性のマネジメント』ダイヤモンド社 2002.)

(名古屋大学大学院経済学研究科)



## 岸田民樹教授著作目録

### <著 書>

(単著)

『経営組織と環境適応』 三嶺書房 1985年  
 学位論文 (2006年, 白桃書房より再刊)

(共著)

『経営労務』 有斐閣 1988年 赤岡功・中川多喜雄  
 『現代経営キーワード』 有斐閣 2001年 山倉健嗣・田中政光  
 『経営学説史』 有斐閣 2009年 田中政光

### <編著書>

『変革時代の企業経営』名古屋大学国際経済動態研究センター叢書 7 2000年  
 『現代経営組織論』 有斐閣 2005年  
 『経営学原理の新展開』 白桃書房 2006年  
 『組織論から組織学へ』 文眞堂 2009年  
 『ウッドワード』経営学史叢書 Ⅶ 文眞堂 2012年

### <訳書>

『経営戦略と組織デザイン』 白桃書房 1989年  
 (J.R.Galbraith & D.A.Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West, 1978.)

### <分担執筆>

『企業組織と環境適合』 同文館 (第1章) 1978年 降旗武彦編著  
 『基礎社会学』第3巻『社会集団』 東洋経済新報社 (第4章) 1981年 塩原勉他編著  
 『経営学』 青林書院 (第7章) 1981年 宮川公男編著  
 『無借金企業』 有斐閣 (第7章) 1985年 小川英次編著  
 『経済政策と経営の意思決定』 名古屋大学出版会 (第13章) 1985年 真継隆他編著  
 『経営組織』 中央経済社 (第2章) 1985年 森本三男編著  
 『ME化の現状と雇用』 名古屋大学出版会 (第6章) 1986年 真継隆他編著  
 『日本企業の国際化』 名古屋大学出版会 (第3章) 1987年 小川英次編著

経済科学第 60 巻第 3 号 (2013年)

『情報化の進展と企業経営』	千倉書房	1987年	日本経済学会編
『現代の経営思想』	春秋社 (第 5 章)	1987年	稲葉元吉編
『国際経済における日独の役割』	名古屋大学出版会 (第 7 章)	1988年	真継隆他編著
『保護主義か自由貿易主義か』	名古屋大学出版会 (第14章)	1988年	真継隆他編著
『現代経営学説の系譜』	有斐閣 (第 7 章)	1988年	二村敏子他編著
『アジアの日系企業と技術移転』	名古屋大学出版会 (第 4 章)	1990年	小川英次編著
『技術革新のマネジメント』	中央経済社 (第 1 章)	1991年	小川英次編著
『日本的経営とグローバリゼーション』(第 7 章)		1992年	降旗武彦編著

< 論文 >

「環境・技術と組織構造」 京都大学『経済論叢』第113巻第 4・5 号	1974年
「意思決定様式・情報処理システムと組織構造」 京都大学『経済論叢』第113巻第 6 号	1974年
「技術と組織構造」 『組織科学』第10巻第 4 号	1976年
「状況適合理論について」 大阪府立大学『経済研究』 第23巻第 3 号	1978年
「状況適合理論の一動向—ローレンス=ローシュ理論の展開—」『ビジネスレビュー』第27巻第 1 号	1979年
「組織と環境適応—組織の環境操作戦略に関連して—」大阪府立大学『経済研究』第24巻第 4 号	1979年
「経営組織と発展段階モデル」 名古屋大学『経済科学』第28巻第 2 号	1980年
「経営組織の発展段階モデル (2)」名古屋大学『経済科学』第29巻第 1 号	1981年
「マトリックス組織について」 名古屋大学『経済科学』第29巻第 4 号	1982年
“Decision-making Process and Organization Structure in Japanese Management,” <i>International Economic Conflict: Discussion Paper</i> , No.16, Economic Research Center.	1984年
「組織化の過程と進化モデル」 京都大学『経済論叢』第133巻第 3 号	1984年
「革新と組織」 『組織科学』 第18巻第 3 号	1984年
「組織行動論の新展開」 名古屋大学『経済科学』第32巻第 4 号	1985年
「一般システム論と組織論」 京都大学『経済論叢』第137巻第 1 号	1986年
「日本的経営と国際化」 『経営行動科学』第 2 巻第 2 号	1987年
「組織化とルース・カップリング」 名古屋大学『経済科学』第37巻第 2 号	1988年
「国際化と経営移転」 名古屋大学『経済科学』第37巻第 4 号	1989年
「ルースリー・カップルド・システムと組織の生成」 名古屋大学『経済科学』第39巻第 4 号	1992年
「革新のプロセスと組織化」 名古屋大学『経済科学』第40巻第 2 号	1992年
「組織と組織論」 名古屋大学『経済科学』第41巻第 4 号	1994年
「革新のプロセスと組織化」 『組織科学』第27巻第 4 号	1994年

岸田民樹教授著作目録

- 「情報化と組織デザイン」 『オフィス・オートメーション：情報系』 1996年  
第16巻第5号
- 「持株会社—その組織論的分析—」 名古屋大学『経済科学』第45巻第3号 1997年
- 「複雑系と組織論」 名古屋大学『経済科学』第46巻第3号 1998年
- 「状況適合理論 (Contingency Theory)」 経営学史学会編『経営理論の変遷—  
経営理論の変遷—経営学史研究の意義と課題—』 文眞堂 1999年
- “Process of Organizing, Organized and Organizational Innovation,” in S.B.  
Dahiya (ed.), *The Current State of Business Disciplines*, Spellbound. 2000年
- 「状況適合理論：回顧・現状・展望」 『組織科学』第33巻第4号 2000年
- 「組織論と統合的解釈モデル」 大阪大学『経済学』第51巻第2号 2001年
- 「産業集積の組織論的分析」 名古屋大学『経済科学』第51巻第2号 2003年
- 「環境適応・戦略選択と組織デザイン」 東北大学研究年報『経済学』  
第68巻第4号 2007年
- 「構造条件適合理論について」 名古屋大学『経済科学』第57巻第1号 2009年
- 「組織論から組織学へ」 名古屋大学『経済科学』第60巻第2号 2013年
- <書評>
- (共評) J.R.Galbraith, *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, 1973. 1974年  
『組織科学』第8巻第3号
- Y.S.Lincoln (ed.), *Organizational Theory and Inquiry: The Paradigm Revolution*,  
Sage, 1985. (寺元義也・神田良・小林一・岸眞理子訳『組織理論のパラダイム革命』  
白桃書房 1990年) 『組織科学』第28巻第2号 1994年
- カール・E・ワイク著 (遠田雄志訳『組織化の心理学』第2版 文眞堂 1997年  
名古屋大学『経済科学』第47巻第2号 1999年
- 中田善啓『マーケティングの進化—取引の複雑系的シナリオ—』  
名古屋大学『経済科学』第60巻第3号 2013年
- <その他>
- (学界動向) 「経営学史学会の生誕と制度化」 名古屋大学『経済科学』  
第46巻第2号 1998年
- <辞典関係>
- 降旗武彦・岡本康雄・河合忠彦編『経営学小事典』有斐閣 1981年  
「ファンクショナル組織」他5項目  
経営学史学会編『経営学史事典』文眞堂 第1版(2002年)・第2版(2012年)  
「コンティンジェンシー理論」他11項目

## 岸田民樹教授略歴

### (学 歴)

昭和42年 3 月	三重県立津高等学校卒業
昭和43年 4 月	京都大学経済学部入学
昭和47年 3 月	京都大学経済学部卒業
昭和47年 4 月	一橋大学大学院商学研究科修士課程入学
昭和49年 3 月	一橋大学大学院商学研究科修士課程卒業
昭和49年 4 月	京都大学大学院経済学研究科博士課程編入学
昭和52年 3 月	京都大学大学院経済学研究科博士課程単位取得満期退学

### (学 位)

昭和61年 3 月	博士 (京都大学) 論経博第67号
-----------	-------------------

### (職 歴)

昭和52年 4 月	大阪府立大学経済学部講師
昭和55年 4 月	名古屋大学経済学部講師
昭和59年 4 月	名古屋大学経済学部助教授
平成 5 年 4 月	名古屋大学経済学部教授
平成 5 年10月	文部省在外研究員として米国スタンフォード大学に留学 (平成 6 年 8 月まで)
平成 5 年	文部省大学設置審議会委員 (平成10年まで)
平成 9 年 4 月	名古屋大学評議員 (平成12年12月まで)
平成12年 4 月	名古屋大学大学院経済学研究科教授
平成13年 1 月	名古屋大学大学院経済学研究科研究科長 (平成14年12月まで)
平成15年 6 月	(株)デンソー 社外監査役 (平成23年 6 月まで)
平成25年 3 月	定年退職

### (非常勤講師)

愛知学院大学, 名古屋学院大学, 中京大学, 名城大学, 南山大学, 朝日大学, 長崎大学

## 岸田民樹教授略歴

### (主な学会活動)

昭和49年 5月～平成11年	組織学会理事 (平成2年～平成5年, 平成5年～平成8年, 平成11年～平成14年, 平成14年～平成17年, 平成21年～平成23年)
昭和49年 4月～平成9年	経営学会
昭和62年 4月～平成9年	労務学会
平成8年～現在	経営学史学会 (平成20年5月～現在 理事)
平成18年～現在	国際戦略経営研究学会 (平成18年～現在 理事)
昭和51年～現在	Academy of Management
平成13年～現在	INFORMS (Institute for Operations Research and the Management Sciences)

### (社会活動)

平成5年 8月～平成10年 3月	大学設置・学校法人審議会専門委員
平成15年 6月～平成23年 6月	(株)デンソー社外監査役

### (受賞)

なし

### (学会における研究活動)

経営学史学会創立20周年記念	『経営学史叢書』全14巻編集委員 (2011年～ )
----------------	----------------------------